

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Eva-Johanna Võik

**TARTU KESKLINNA TOITLUSTUSASUTUSTE
KESKASTMEJUHTIDE AUTENTSETE
EESTVEDAMISOSKUSTE SEOS PERSONALI
MOTIVEERITUSEGA**

Lõputöö

Juhendaja: Kurmet Kivipõld, PhD

Pärnu 2018

Soovin suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „...“ 2018. a

TÜ Pärnu Kolledži..... osakonna juhataja

.....
(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Ülevaade eestvedamis- ja motivatsiooniteooriatest	6
1.1. Autentse eestvedamise eripärad	6
1.2. Motivatsiooniteooriad ja töömotivatsioon	15
2. Juhtimise uuring Tartu kesklinna toidlustusasutustes	23
2.1. Valimi kirjeldus ja uuringu metoodika.....	23
2.2. Tartu kesklinna toidlustusasutustes tehtud uuringu tulemused	29
2.3. Tartu kesklinna toidlustusasutuste juhtide autentsete eestvedamisoskuste ja töötajate motivatsiooni vahelised seosed ja ettepanekud	35
Kokkuvõte	41
Viidatud allikad.....	43
Lisad.....	48
Lisa 1. Lõputöös kasutatud autentse eestvedamise ja motivatsiooni küsimustik.....	48
<i>Summary</i>	53

SISSEJUHATUS

Et tänapäeva konkurentsirohkes maailmas vastu pidada, on tähtis olla hea tööandja, hea juht ja hoolitseda oma töötajate heaolu eest. Siiski leidub palju juhte, kellega rahul ei olda. Gallupi läbi viidud uuringus selgus, et kogu maailma ühest miljardist täiskohaga töötajast on tööga rahul vaid 15%. Igal pool ei vihata just ilmtingimata oma tööd ega töökohta, vaid just ülemust. (Clifton, 2017) Ameerikas läbiviidud uuring näitas, et 77% vastajatest nõustusid või olid vägagi nõus, et on kätte jõudnud kriis usalduses juhtimise vastu (Fusco, O Riordan & Palmer, 2016). Eestis pole üle poolte töötajatest enda juhtidega rahul. Nendest kolmandik on nõus ka vähem palka saama, kui juht vahetuks. Toitlustusasutustes on see näitaja veelgi kõrgem: üle 40%. (Suur osa töötajaist..., 2017) Arvestades, et toitlustusvaldkonna keskmine palk (812 €/bruto) on keskmisest (1221 €) tunduvalt väiksem (Keskmine brutokuupalk oli... 2018), on fakt, et 40% töötajatest on nõus veelgi vähem palka saama, kui juht vahetuks, väga tõsine näitaja.

Toitlustusasutuste töötajad ei ole oma juhtidega rahul ja nad on vähemotiveeritud, see viib suurte juhtimiskuludeni ja ettevõtete efektiivsuse languseni. Kui autor nägi eelnevalt väljatoodud uuringute tulemusi, tekkis tal soov uurida, milline seis on Eesti juhtidega. Käesolevas lõputöös uurib autor Tartu kesklinnas asuvate toitlustusasutuste keskastme juhte, nende autentseid eestvedamisoskuseid ja nende seost alluvate motiveeritusega, et juhtimiskvaliteet ja töötajate rahulolu tõuseks. Tartu valiti uuringu asukohaks Eesti suurimate linnade seast, kuna seal on kõige homogeensem keskkond: vähe subkultuure ja tugevat hooajalisust ei esine.

Töö sihtrühm on eelkõige uuringus osalenud, ent ka teised juhid, et nad saaksid ideid, kuidas tõsta personali motiveeritust ja tõhustada juhtimist. Peamine küsimus, millele autor vastust otsib, on, et kuidas mõjutavad klienditeenindajate otseste juhtide autentsed eestvedamisoskused alluvaid. Lõputöö eesmärk on hinnata Tartu kesklinna toitlustusasutuste juhtide autentsete eestvedamisoskuste seost oma alluvate motiveeritusega. Selle jaoks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

1. Süstematiseerida ja analüüsida teaduskirjanduse põhjal autentse eestvedamise eripärasid, anda ülevaade tehtud uuringutest ja mõõtmismeetodist.
2. Anda ülevaade erinevatest motivatsiooni teooriatest, seal hulgas töömotivatsioonist ja mõõtmismeetodist.
3. Kirjeldada valimit ning andmete kogumis- ja analüüsimeetodit
4. Mõõta juhtide autentse eestvedamisoskuse ja töötajate motivatsiooni taset.
5. Tuua välja seosed juhtide autentsete eestvedamisoskuste ja töötajate motivatsiooni vahel ning parenduse võimalused juhtidele.

Töö koosneb kahest osast: teoreetilisest ja empiirilisest. Teoreetilise osa esimeses pooles annab autor ülevaate põhilistest eestvedamisteooriatest, selle definitsioonidest ja võrdleb seda juhtimisega. Seejärel kirjeldab autor lähemalt kaasaja kõige uuemat eetilise eestvedamise liiki: autentset eestvedamist. Autor toob välja selle definitsioonid, olemuse, mõõtmismeetodi ja kriitika. Autentse eestvedamise põhilised uurijad, keda autor ka teoreetilisest pooles kasutab, on Northouse, Walumbwa, Luthans ja Avolio. Esimese peatüki teises pooles toob autor välja põhilised motivatsiooniteooriad, mille autoriteks on Maslow, Herzberg, Ryan ja Deci, ning analüüsib ja defineerib töömotivatsiooni ja selle erinevaid faktoreid.

Töö empiiriline osa koosneb Tartu kesklinna toitlustusasutuses läbi viidud uuringust. Uuringus osales 15 juhti ja nende 78 alluvat. Uuriti juhtide autentseid eestvedamisoskuseid, töötajate motiveeritust ja nende kahe omavahelisi seoseid. Teises peatükis annab autor esmalt ülevaate valimist ning uuringu metoodikast. Seejärel toob autor välja analüüsist saadud tulemused, seejärel autor sünteesib ja selgitab tulemusi ning toob välja parendusettepanekud.

Töö õnnestumise eest tänab autor kõiki uuringus osalenud juhte ja nende töötajaid, tänu kellele uurimus üldse teoks saada sai. Tänusõnad lähevad Gerda Mihhailovale, kes oma nõu ja järjekindlusega õigel suunal püsida aitas ning kõige suurem tänu juhendaja Kurmet Kivipõllule, kes oli alati kättesaadav, abivalmis, mõistev ning toetav.

1. ÜLEVAADE EESTVEDAMIS- JA MOTIVATSIOONITEOORIADEST

1.1. Autentse eestvedamise eripärad

Juhi head juhtimisoskused on ettevõttes väga tähtsal kohal. Sellest sõltub ettevõtte edu, personali motiveeritus ja voolavus, ettevõtte maine. On tähtis, et juht teaks, mida ta teeb, teaks oma mõju teistele ning oskaks inimesi juhtida ja neist välja tuua parimad omadused. Leidub mitmeid erinevaid juhtimis- ja eestvedamisteooriaid, mis kirjeldavad juhi oskusi, olemust, suhteid, palju on ka uuritud nii juhte kui ka juhtimisprotsesse – kõike selleks, et arendada häid juhte.

Eestvedamisel on mitmeid definitsioone erinevate rõhuasetustega. Northouse (2007: 3) kirjeldab eestvedamist kui protsessi, kus üksikisik mõjutab gruppi inimesi saavutama ühist eesmärki. Ta toob ka välja, et eestvedamine on protsess, mis hõlmab mõjutamist, tulemuste saavutamist ja esineb gruppides. Conger (2006: 207) kirjeldab, et eestvedamine leiab aset siis, kui indiviid mõjutab ja koordineerib grupi või organisatsiooni liikmete tegevust vastavalt tekkinud situatsioonile ühiste eesmärkide saavutamiseks. Beerel (2009: 64) vaatab juhtimist kui tegevuslikku suhet, kus indiviid juhib või suunab järgijaid saavutama eesmärgi. Nende järgi toob autor välja neli põhikomponenti, millest eestvedamise mõisted koosnevad: protsess, mõju, grupp ja eesmärk. Juht mõjutab gruppi inimesi protsesside kaudu saavutama püstitatud eesmärgi.

Eestvedamisteooriaid on mitmeid ja need erinevad teineteisest samuti rõhuasetuse koha pealt. Mõned teooriad keskenduvad grupiprotsessidele. Sellisel juhul on juht grupi muutuste ja aktiivsuse keskmes ning kehastab grupi tahet. Teised teooriad keskenduvad juhi isikuomadustele. See väljendub juhi isikuomadustes ja eripärades, mis aitavad juhil panna alluvaid ülesandeid täitma. Kolmas grupp arvamusel vaatab eestvedamist kui tegevust ja käitumist ehk asju, mida juht teeb selleks, et grupis sisse viia muutusi.

(Northouse, 2007, lk 2) Seega saab eestvedamist käsitleda kui protsessi, isikuomadusi ja tegevust.

Eestvedamine ja juhtimine mõlemad hõlmavad töötamist inimestega. Mitmed juhtimise ja eestvedamise funktsioonid on samad, ent nad on siiski ka erinevad. Juhtimine tekkis 20. sajandil industriuaalühiskonnas, et vähendada kaost töökeskkonnas ja panna inimesed tööle efektiivsemalt ja tõhusamalt. Juhtimine seisneb rohkem kontrollimises, korra tagamises, eelarves püsimises ja õigeks ajaks valmis saanud toodetes. Eestvedamine seevastu insipreerib loovust, motiveerimist, muudatuste elluviimist ning uute toodete ja teenuste tekkimist. (Kirchner, 1990, lk 665) Tabelis 1 on toodud välja, kuidas juhtimisfunktsioonid erinevad eestvedamisfunktsioonidest.

Tabel 1. Juhtimise ja eestvedamise erinevused.

Tegevus	JUHTIMINE Korra ja järjekindluse tagamine	EESTVEDAMINE Muutuste ja liikumise juhtimine
Ajaplaani koostamine	Planeerimine, eelarve detailselt paika panemine ja ressursside jagamine, et soovitud tulemusi saavutada.	Tuleviku arenguvisioni ja muudatuste elluviimiseks vajalike strateegiate paika panemine visioni saavutamiseks.
Inimressursi juhtimine eesmärkide saavutamiseks	Struktuuride kehtestamine plaanide täitmiseks. Indiviidide struktureerimine, autoriteedi ja vastutuse delegeerimine, protseduuride ja reeglite kehtestamine, et aidata inimesi juhtida, meetodite või süsteemide välja töötamine, et jälgida kohustuste täitmist.	Inimeste joondamine. Juhiste edastamine suuliselt ja dokumenteeritult neile, kelle koostööd võib vaja minna, et luua meeskonnad ja koalitsioonid, mis mõistavad visioni ja strateegiaid ja on nõus nende paikapidavusega.
Elluviimine	Kontrollimine ja probleemide lahendamine. Tulemuste jälgimine, detailide planeerimine, kõrvalekallete identifitseerimine ja seejärel nende probleemidele lahenduste planeerimine ja organiseerimine.	Motiveerimine ja inspireerimine. Energia andmine inimestele, et saada üle suurtest poliitilistest, bürokratlikest ja ressursilistest takistustest, põhiliste inimvajaduste rahuldamine.
Tulemus	Tulemuseks etteaimatavus, kord ja potentsiaal pidevate põhitulemuste saavutamiseks (rahulolevad kliendid, toode alati õigeks ajaks valmis, eelarves püsimine).	Tulemuseks muutus, tihti suurel määral ja potentsiaal väga suure ja vajaliku muutuse elluviimiseks (uued tooted, mida kliendid tahavad, uued lähenemised tööjõusuhetele, mis aitavad neil saada konkurentsieelise).

Allikas: Kirchner, 1990, lk 655

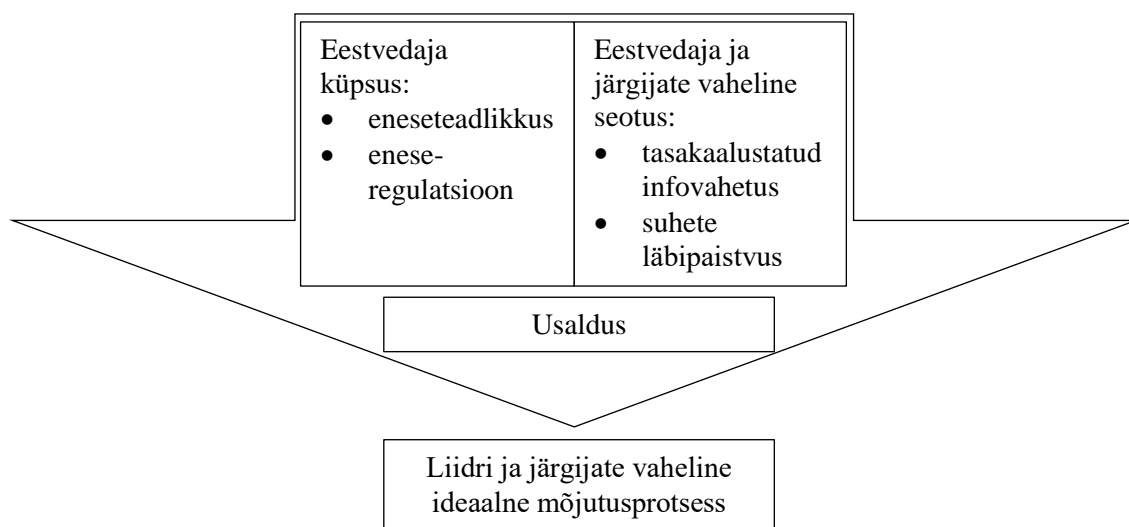
Individuaalse eestvedamise üheks käsitluseks on ümberkujundav eestvedamine (*transformational leadership*), milles juhi peamiseks omaduseks on muutuste juhtimise võimekus ning meeskonna motiveerimine arendamise ja uute väljakutsete kaudu. (Shuffler 2013: 146). Ümberkujundavad juhid viivad ellu muudatusi ja vastutavad, nad on võimekad iniviidid, kes on julgevad võtta riske ja vajadusel organisatsiooni huvides tippjuhtidele vastu seista, nad usuvad inimestesse. Nad on jõulised, ent samas tundelised, lähtuvad väärtustest, õpivad pidevalt midagi juurde, nad on visionäärid ja suudavad toime tulla raskete situatsioonidega. (Bjerke, 2001, lk 68) Ümberkujundava eestvedamise üheks haruks on eetilise eestvedamise kaasaegseim teooria – autentne eestvedamine.

Autentse eestvedamisstiili tekke põhjuseks arvatakse olevat eelmise kümnendi pidevaid korrupsiooneskandaale, mis motiveeris akadeemikuid ja juhte uuesti üle vaatama olemasolevaid juhtimisstiile ja arendada praktikat, kus juhid on siirad ja moraalsed ning inspireerivad ka oma järgijaid olema samasugused. Autentne eestvedamine on konstruktsioon, mis koosneb iseloomuomadustest, käitumisest, stiilidest ja oskustest, mis aitavad arendada eetilist ja ausat käitumist ja millel on parem positiivne pikaajaline tulemus nii liidritele, nende järgijatele kui ka organisatsioonidele. (Covelli & Mason, 2017) Autentne eestvedamine on siiras, aus, moraalne juhtimisstiil, mida kasutatakse nii suhtlemisel kui ka otsuste vastuvõtmisel.

Järgnevalt on välja toodud kaks enimlevinud autentse eestvedamise definitsiooni:

1. Autentne eestvedamine on protsess, mille kandjaks on positiivne psühholoogiline võimekus koos kõrgelt arenenud organisatsioonilise kontekstiga ning mis väljendub kõrges eneseteadlikkuses ja eneseregulatsioonis, liidri ja temaga seotud isikute positiivses käitumises, soodustades sellega nende positiivset enesearengut (Luthans & Avolio, 2003).
2. Autentne eestvedamine on liidri käitumismuster, väljendudes kõrges eneseteadlikkuses ja sisemises moraaalis, tasakaalustatud infovahetuses ja suhete läbipaistvuses, mis omalt poolt toetab ja soodustab kollektiivisest positiivset psühholoogilist võimekust, eetilist kliimat ning suunab iniviidide positiivsele enesearengule (Walumbwa *et al*, 2008).

Esimene definitsioon rõhutab liidri eneseteadlikkust ja eneseregulatsiooni, teine mõiste lisab eelnevalt mainitule veel tasakaalustatud infovahetuse ja suhete läbipaistvuse. Seda kirjeldab Walumbwa *et al* (2008) neljafaktorilisel autentse eestvedamise mudelil (joonis 1), kus eneseteadlikkus ja eneseregulatsioon kirjeldavad juhi enda sisemist küpsust ning tasakaalustatud infovahetus ja suhete läbipaistvus eestvedaja ja järgijate vahelist suhete protsessi. Autentse eestvedamise ainus valideeritud mõõdik ALQ ehk *Authentic Leadership Questionnaire*, mille töötasid välja Avolio, Gardner, George, Kernis, Luthans, Ilies, Morgenson ja Nahrgang positiivse psühholoogia ja sarnasate valdkondade põhjal, koosnebki eelnevalt mainitud neljast faktorist: juhi eneseteadlikkus, suhete läbipaistvus, protsesside tasakaalustamine ja juhi väärtushinnangud. (Neider & Schriesheim, 2011) Nende nelja faktori koosmõjul tekib usaldusside juhi ja alluvate vahel ning see omakorda võimaldab liidri ja järgijate omavahelise ideaalse mõjutusprotsessi teket.



Joonis 1. Autentse eestvedamise neljafaktoriline mudel. Allikas: Autori koostatud Walumbwa *et al* 2008 järgi.

Eneseteadlikkust (*self-awareness*) peetakse autentse eestvedamise primaarseks faktoriks. Et arendada eneseteadlikkust, peab isik tundma hästi oma väärtusi, tausta, identiteeti, emotsioone ja motiive (Alok & Israel, 2012). Eneseteadlikkus väljendub

indiviidi emotsionaalses teadvuses ja õiges enesehinnangus. Emotsionaalne teadvus markerib seda, kuidas indiid saab aru ja mõtestab ümbritsevat maailma ning kuidas sellest tähenduse loomine teda mõjutab. (Walumbwa *et al* 2008) Eneseteadlikkus on protsess, kus indiid mõistab iseennast, sealhulgas oma tugevusi ja nõrkusi ja oma mõju teistele. See hõlmab oma väärtuste peegeldamist tegevustes, identiteeti, emotsioone, motiive ja eesmärke ning enda aktsepteerimist sellisena, nagu ollakse kõige sügavamal tasandil. Samuti teab autentne juht oma emotsioone ja usaldab oma tundeid. (Kernis 2003, viidatud Northouse 2016 vahendusel) Et juht saaks olla eneseteadlik, peab ta iseennast tundma sügavamal tasandil, teadma oma tugevusi ja nõrkusi ja aktsepteerima end sellisena nagu ollakse.

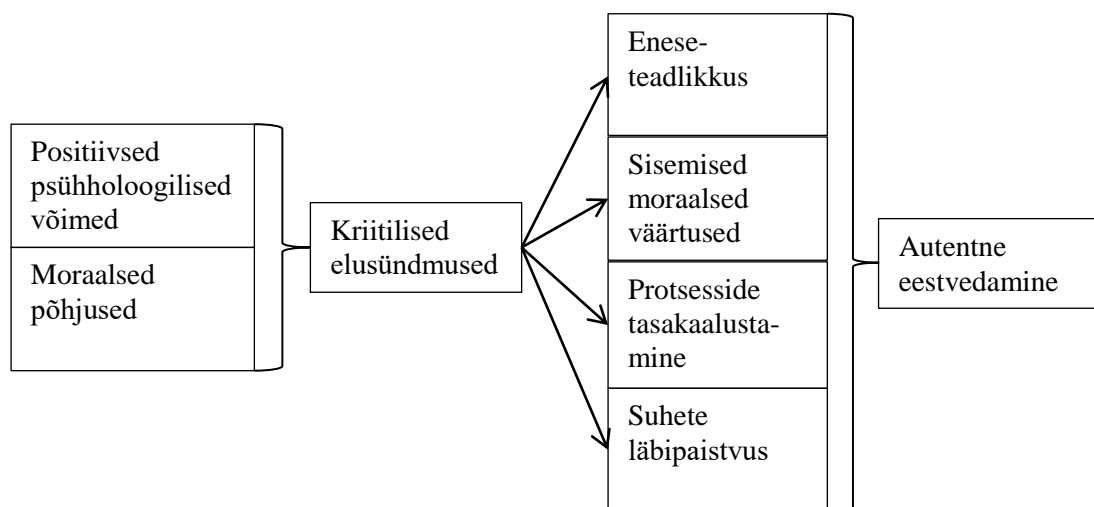
Eneseregulatsiooni (*self-regulation*) kandjaks on indiviidi sisemised moraalsed standardid ja väärtused – seda nimetatakse ka „sisemiseks moraalseks suunatuseks“ (Walumbwa *et al* 2008). Eneseregulatsioon on indiviidi võime olla üle mõttest, tundest või impulsist. See hõlmab endas teadlikku kontrolli mõtete, tunnete, käitumise üle, et savutada eesmärk muutavas keskkonnas. Eneseregulatsiooni seostatakse positiivselt parema tervise, hea kohanemisvõime, mentaalse ja füüsilise heaoluga. (Singh, Sharma, 2018) See on juhi oskus kontrollida oma mõtteid ja tundeid, sest ta mõjutab nendega otseselt oma järgijaid. Samuti suudab autentne juht seista ebamoraalsete tegevuste, näiteks korruptsiooni vastu, ka siis, kui see tundub ahvatlev.

Tasakaalustatud infovahetus (*balanced processing*) on samamoodi enese regulatsioonile alluv käitumine. See keskendub otsustusprotsessile, milles otsustaja kasutab mitmekesisist infot erinevatest allikatest ning ühtlasi jagab ka infot erinevatele otsustamisprotsessi osapooltele. Protsesside tasakaalustamine hõlmab endas informatsiooni objektiivset analüüsimist ja teiste inimeste arvamuse ärakuulamist enne otsuse vastuvõtmist. Lisaks sellele tähendab see ka isiku valmidust seada kahtluse alla sügavalt juurdunud seisukohti, mis tihti osutuvad nähtamatuteks takistusteks uutes muutunud situatsioonides. (Northouse, 2016) Juhtimises kajastub tasakaalustatud infovahetus eriti just otsustamises, kus juht peaks ära kuulama kõigi osapoolte seisukohad ja ideed enne otsuste vastu võtmist.

Suhete läbipaistvus (*relational transparency*) baseerub isiku loomulikul, avatud ja ausal käitumisel teistega. Ka see on indiviidi enda poolt reguleeritav, kuna on võimalik

kontrollida oma läbipaistvust teistega suheldes. Selle käitumise juures on oluline nii informatsiooni ja teabe kui ka oma tunnete ja mõtete avatud jagamine, millele lisandub negatiivsete emotsioonide vältimine või siis nende minimiseerimine. (Walumbwa *et al* 2008) Suhete läbipaistvus on tase, millel juht presenteerib end teistele, jagab avatult informatsiooni ja näitab välja oma mõtteid ja tundeid, edendab avatust, mis tekitab järgijates mugavust ja soovi avaldada oma ideid, väljakutseid ja arvamust (Duncan *et al*, 2017), Kokkuvõtvalt on see avatud suhtlus teistega, jäädes samal ajal iseendaks.

Juhi elulugu peetakse autentse eestvedamise tähtsaimaks elemendiks. Kui autentne eestvedamine koosneb erinevates isikuomadustest, oskustest, käitumistest ja stiilidest, siis eestvedamise oskus ja praktika sõltub varasematest kogemustest, mis on saadud elu jooksul, eriti suurt mõju mängivad kriitilised juhtumid, millel võib olla nii positiivne kui ka negatiivne mõju. (Covelli & Mason, 2017) Autentseks saamise protsessi on kirjeldatud joonisel 2.



Joonis 2. Autentseks saamise protsess. Allikas: Luthans & Avolio 2003.

Teise vaatenurga autentsele eestvedamisele annab Bill George (2003, viidatud Northouse 2016 vahendusel), kes leidis, et autentsel juhil on viis põhilist omadust – sulgudes on kirjas, mida tuleb selle saavutamiseks treenida:

1. Nad mõistavad oma eksisteerimise põhjust (kirg).

2. Neil on tugevad väärtused selle kohta, mis on õige (käitumine).
3. Nad loovad usaldusväärseid suhteid teistega (ühendatus teistega).
4. Nad demonstreerivad oma enesedistsipliini ja käituvad vastavalt oma väärtustele (järjekindlus).
5. Nad on oma missiooni suhtes kirglikud – käituvad vastavalt südamele (kaastunne).

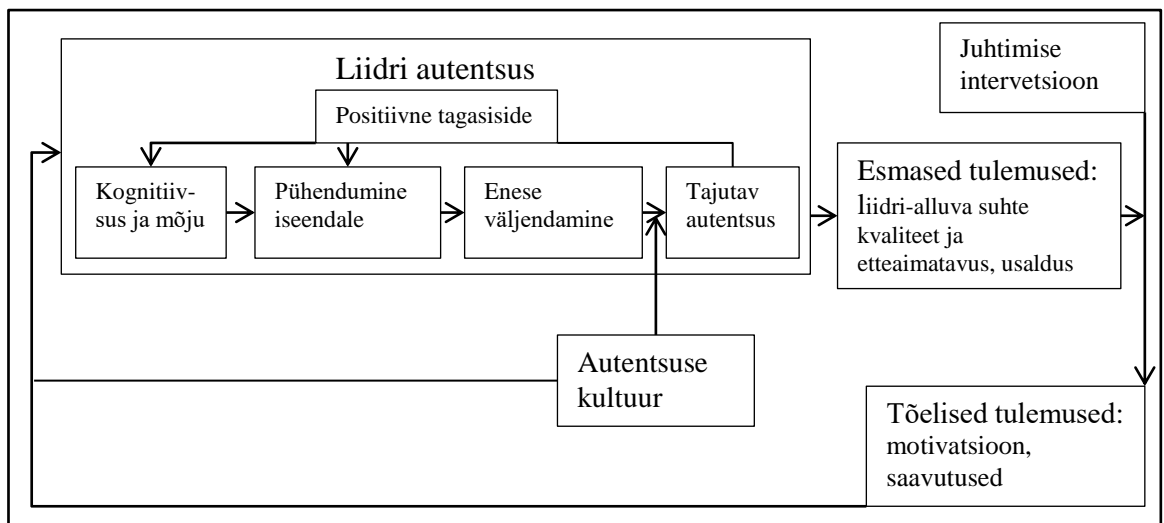
Eksisteerimise põhjus (*purpose*) väljendub juhi teadmises, kes ta on ja kuhu ta liigub. Tal on eesmärgid ja juht proovib neid kirglikult saavutada. Väärtused ja sellele vastav käitumine kajastub juhi teadmises, kes ta on, kuhu ta liigub ja mis on õige asi, mida teha. Keerulistes situatsioonides ei käitu juht vastuolus oma väärtushinnangutega, pigem kasutab ta neid hetki oma väärtuste tugevdamiseks. Kolmas George kirjeldatud omadus on suhted. Autentsetel juhtidel on võime avada end teistele ja luua seeläbi side teistega. Nad jagavad oma lugu ja kuulavad ka teisi. Enesedistsipliin aitab juhtidel saavutada eesmäärke, see aitab keskenduda ja jääda kindlaks. Viimane omadus on kaastunne (süda). See kajastub juhi empaatiavõimes, enda avamises teistele ja valmisolekus teisi aidata.

George praktilised vaated autentsele eestvedamisele ei ole täielikult tõestatud. See on küll huvitav vaatenurk ja kirjeldab autentse eestvedamise olemust, ent see pole ehitatud laiale empiirilisele põhjale ning ka selle valiidsust pole testitud. (George 2003, viidatud Northouse 2016 vahendusel) Ka autentse eestvedamise kohta üldiselt esineb kriitikat. Selle nõrkuseks on tugev seos juhi elulooga, see tähendab, et seda mõjutab juhi rass, päritolu, sotsiaal-ökonoomiline staatus, ajalugu ja teised faktorid. Juhi autentsus on seotud kultuursete, organisatsiooniliste ja situatsioonist sõltuvate eripäradega ja seetõttu erineb iga juhi autentne juhtimine – see ei ole üheselt mõistetav kõikides kultuurides ja ettevõtetes. Näiteks autentne juht Ameerikas võib oma juhtimisstiiliga Jaapanis tunduda ebaviisakas. Autentne eestvedamine on tulemuslik läänelikes riikides, ent idapoolsetes ei pruugi selle mõju niivõrd tajutav olla. (Covelli & Mason 2017)

Samamoodi mõjutab ka näiteks eestlasi ja eestlastest juhte meie pikk ajalugu Nõukogude Liidus, kus täheldati vähem moraalset küpsust, kui läänepoolsetes riikides. Eesti idanaabritel on madal ärieetika ning esineb palju ebaetilisust ja aususe puudumist. (Baumane-Vitolina et al, 2017) „Juhtide arusaamad ja teadmised sellest, kuidas sotsiaalseid tegureid organisatsiooni juhtimises arvestada, olid tagasihoidlikud.“

(Vadi, 2003, lk 46) Autentne eestvedamine on tugevalt seotud juhi taustaga, sotsiaalsete näitajate ja ka kultuurilise ajalooga.

Kui juht soovib olla autentne eestvedaja, on esmatähtis, et ta ka käituks autentselt. Autentsus ei ole siirus, vaid see on seotud täiesti iseendana olemisega. Erinevalt siirusest, mis on seotud suhtega ühe ja teise inimese vahel, saavutatakse autentsus aja jooksul ja ei ole tähtis, kas ollakse üksi või teistega. (Walumbwa *et al* 2008) Tegevustes väljendub ebasiirus selles, et juht ütleb, mida teised kuulda tahavad, mitte seda, mida ta tegelikult mõtleb. Autentseks saamine – iseenda tundma õppimine ja reguleerimine, avatud ja ausal viisil suhtlemine, otsustamine kõiki osapooli ära kuulates – see võtab aega ja elukogemust.



Joonis 3. Autentsuse virtuoosne ring, intervetsioonid ja tulemused. Allikas: Gardner *et al.*, 2005, lk 11.

Joonisel 3 on näha autentsuse koosnemine mitmetest komponentidest ja protsessidest iseenda-süsteemis. Kui liider on autentne, saab positiivset tagasisidet, siis autentse kultuuri koosmõjuga juht pühendub iseendale, väljendab end, teised tajuvad tema autentsust ning kognitiivsust ja mõju. Nende koosmõjul paranevad liidri-alluva suhte kvaliteet ja etteaimatavus ning ka usaldus ehk esmased tulemused. Kui lisada esmastele tulemustele juhtimise intervetsioon, saame tõelised tulemused, milleks on motivatsiooni ja saavutuste tõus.

Eetilise eestvedamise, seal hulgas autentse eestvedamise mõju on viimasel ajal uuritud väga palju ja on leitud selle seosed erinevate tööol esinevate faktoritega. Tabelis 2 on kokkuvõtlikult välja toodud erinevatest uuringutest leitud seosed. Nendeks on näiteks autentse eestvedamise seos töötajate töörahulolu, pühendumuse, rõõmsameelsuse, juhtimise hindamine, usalduse tekke, tulemuste paranemise, parema käitumise kodanikuna, psühholoogilise võimekuse, positiivse töökliima ja –efektiivsuse tõusu, töökiusamise, emotsionaalse väsimuse vähenemisega. Kokkuvõtvalt on autentsel eestvedamisel palju positiivseid tulemeid nii töötajatele kui ka ettevõttele.

Tabel 2. Erinevatest autentse eestvedamise uuringutest leitud seosed

Allikas	Uuringu tulemus
Jensen & Luthans (2006)	Autentne eestvedamine viib töötajate töörahuloluni, pühenumiseni oma organisatsioonile ja rõõmsameelsuseni tööol.
Walumbwa et al. (2008)	Autentse juhi juhtimist hinnatakse kõrgemalt.
Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey (2009)	Autentne eestvedamine viib usalduseni juhtimise suhtes ja mõjutab positiivselt grupi tulemusi, mõõdetuna müügi kasvuna.
Walumbwa et al. (2011)	Autentne eestvedamine mõjutab positiivselt grupi tulemusi, sooritusi ja kodanikuna käitumist.
Woolley, Casa, & Levy (2011)	Autentsel eestvedamisel on seos järgijate psühholoogilise võimekuse, positiivse töökliima ja efektiivsusega.
Hassan & Ahmed (2011)	Autentne eestvedamine suurendab usaldust juhti vastu ja tõstab pühendumist tööle.
Peterson et al. (2012)	Autentne eestvedamine tõstab töö sooritust.
Laschinger, Wong & Grau (2012)	Autentne eestvedamine vähendab töökiusamist, emotsionaalset väsimust ja mõjub positiivselt töörahulolule.

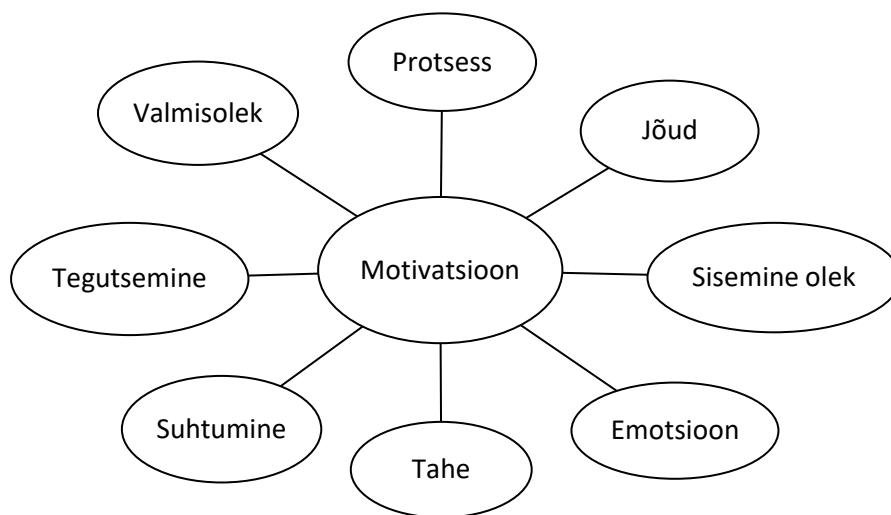
Allikas: autori koostatud

Autentne eestvedamine koosneb neljast faktorist (eneseteadlikkus, eneseregulatsioon, suhtete läbipaistvus ja protsesside tasakaalustamine). See tähendab, et juht peab tundma iseennast, oma väärtusi ja käituma vastavalt nendele. Juht peab olema aus, siiras, suhtlemisel läbipaistev ja avatud. Ütlema seda, mida mõtleb, ka siis kui tegu on karmi tõega, ning innustama teisi väljendama enda arvamust. Autentne juht võtab otsustamisel arvesse kõikide osapoolte arvamusi. Sellisel viisil käitudes on juht autentne ja sellisel eestvedamisel on palju positiivseid väljundeid ja seetõttu peaksid juhid proovima olla autentsed, et nende ettevõttes järgneksid tabelis 2 mainitud tulemid. Tänapäeva konkurentsirohkes maailmas on tähtis olla hea tööandja ja hea juht, sest otseselt sellest sõltub, kas inimesed soovivad organisatsioonis töötada või mitte ning kui efektiivselt ja kulutõhusalt ettevõtte toimib.

1.2. Motivatsiooniteooriad ja töömotivatsioon

Motivatsioon on väga lai valdkond, mida on palju uuritud, selle kohta on erinevaid teooriaid ja arvamusi ning seda saab erinevalt liigitada. See on ka arusaadav, sest motivatsiooni uurimine võimaldab panna inimesi paremini ja efektiivsemalt tööle, tõsta rahulolu ning suurendada ettevõtte edu. Motivatsiooniliike on erinevaid, kuna inimesi motiveerivad erinevates keskkondades erinevad näitajad.

Motivatsiooni definitsioon, millest autor töös enim lähtub on Ryan ja Deci (2000) kirjeldus motivatsioonist kui tegutsemissoovist, mis ajendab indiviidi kindlal suunal ja viisil toimima. See on üldine ja erinevates valdkondades ning situatsioonides rakendatav definitsioon. Motivatsioon viitab ka organismi valmisoleku tasemele saavutamaks eesmärki (Academia, 2017). Samas on viidatud motivatsioonile ka kui protsessile, kus inimesed valivad käitumuslike alternatiivide vahel, et saavutada isiklikud eesmärgid. (Cole, 1988, lk 73) Alloleval joonisel 4 on kokkuvõte erinevatest motivatsiooni definitsioonide esinevatest elementidest.

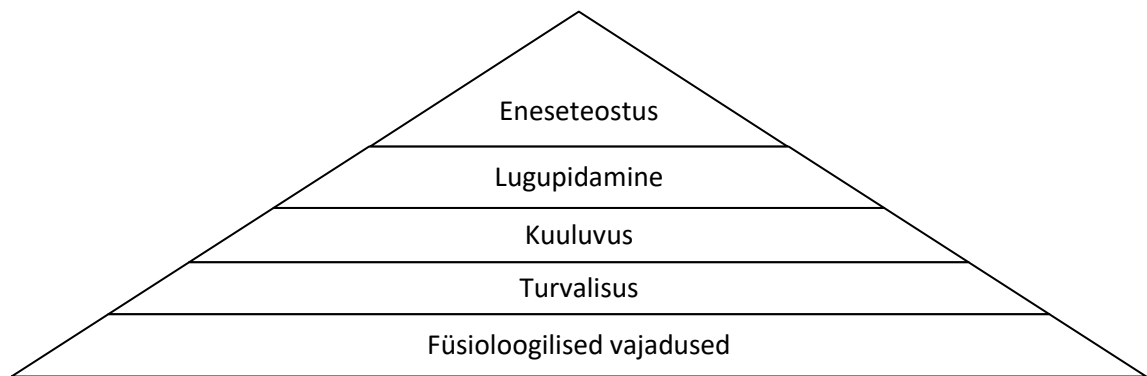


Joonis 4. Motivatsiooni definitsioonide elemendid. Allikas: Autori koostatud Academia, 2017 põhjal.

Läbi aegade on olnud mitmeid motivatsiooniteooriaid, ent tähtsaimateks on siiani jäänud Maslowi ja Herzbergi kirjeldatud teooriad. Abraham Maslowi

motivatsiooniteooria keskmes on inimvajadused, mis on jagatud viide gruppi ja viidud n-ö tähtsuse järjekorda ja Maslow kirjeldab seda püramiidina. Kõige alumisel tasemel on kõige põhilisemad vajadused ja alles siis, kui need on rahuldatud, saavad järgmise taseme vajadused võimaluse realiseerumiseks. Maslowi teooria järgi on ainult rahuldamata vajadused tegude motivaatoriteks. (Matteson, Ivanevich, 1989, lk 371)

Joonisel 5 on kujutatud Maslowi püramiidi. Selle kõige madalamal tasemel on füsioloogilised vajadused. Nendeks on toidu, joogi, soojuste ja une olemasolu. Need on vajadused, mida keha vajab üldiseks toimimiseks, ja neid vajadusi rahuldamata ei saa ühegi järgmise taseme vajadus tähtsaks. Püramiidi teisel astmel on turvalisus. See tähendab, et inimene peab tundma end ohutult, turvaliselt ja kindlalt. Kolmandale tasemele jõudes on indiviidil vaja kuuluda seltskonda ja tunda end armastatuna. Neljandal astmel lisandub eelnevatele vajadustele vajadus olla austatud ja tunnustatud ning kõige viimasena tekib inimesel enese realiseerimise vajadus – tahe kasutada enda potentsiaali täies võimalikus mahu. (*ibid*) Autori arvates on need astmed küll teoreetiliselt loogilised, ent praktikas ei välista need teineteist ja ei pruugi igas kontekstis käia sellises järjekorras.



Joonis 5. Maslowi püramiid. Allikas: Matteson, Ivancevich, 1989.

Calyton Alderfer arendas edasi Maslowi ideed. Tema teooria (*ERG-Theory of motivation*) kohaselt on kolm põhilist gruppi, mis on omavahelises seoses: eksisteerimine, seotud olemine ja kasv. Eksisteerimine vastab Maslowi madalatele astmetele, seotud olemine sotsiaalsetele astmetele ja kasv eneseteostusele. Alderferi mudel on Maslowi omast dünaamiliselt, sest faktorid ei välista teineteist, vaid on

omavahel seotud. (Matteson, Ivancevich, 1989) Autor arvab, et Alderferi mudel sobib tänapäeva ühiskonda rohkem kui Maslowi püramiid just oma paindlikkuse tõttu.

Teise tuntud motivatsiooniteooria autor on Herzberg, kes lõi kahefaktorilise mudeli ja see hõlmab töömotivatsiooni (tabel 3). Herzbergi kirjutised ja uurimised olid tolle aja kõige mõjukamad ja uudsema lähenemisega töömotivatsiooni valdkonnas. (Hulin, 1966) Herzbergi kahefaktorilise mudeli esimest faktorit nimetatakse hügieenfaktoriks: need on faktorid, mis peavad töökohal olemas olema, et ei tekiks rahulolematust. Need ei motiveeri, ent hoiavad ära suure rahulolematuse. Nendeks on näiteks mõistlik töötasu, puhas ja turvaline töökeskkond ning kindlustunne töökoha suhtes. Teooria teises pooles on motivatsioonifaktorid, mis annavad tööle lisandväärtuse ja loovad töömotivatsiooni. Nendeks on näiteks tunnustus, arenguvõimalused, vastutus ja töö mõtte leidmine. (Cole, 1988, lk 77) Autori arvates peab Herzbergi teooria paika ka tänapäeval, sest motiveeritud olemiseks on vaja elementaarseid kindlustunnet andvaid faktoreid, sest hirm töökoha kaotuse või rahaliselt mitte ära elamise ees mõjub motivatsioonile halvasti. Samas on aga arenguks vaja järgmise taseme motivatsioonifaktoreid, mis tekitaksid suurema rahulolu tööga, nagu näiteks võimalus areneda, saada tunnustust ja vastutust.

Tabel 3. Herzbergi kahefaktoriline mudel

Tööga rahulolematuse	Tööga rahulolu
Hügieenfaktorid	Motivatsioonifaktorid
Töötingimused, turvalisus, suhted töökaaslastega, reeglid, töötasu	Saavutus, tunnustus, vastutus, töö iseloom, arenguvõimalused
Hügieenfaktorite edendamine vähendab tööga rahulolematust	Motivatsioonifaktorite edendamine tõstab tööraahulolu

Allikas: Cole, 1988.

Ryan ja Deci (2000) kirjeldavad enesemääratlemise teoorias põhiliselt kahte erinevat motivatsiooni liiki: sisemine ja välimine. Sisemine motivatsioon viitab tegevusele, mida tehakse, kuna see on loomupäraselt huvipakkuv ja nauditav. Kui ajendiks on sisemine motivatsioon, tegutseb inimene lõbu või väljakutse pärast, mitte väliste tõugete surve või tulemite alusel. Sellised spontaanseid tegevusi tehakse positiivsete kogemuste, proovimise ja oma võimete arendamise pärast. Sisemine motivatsioon ühelt poolt eksisteerib indiviidis endas, aga teiselt poolt on see seotud ka suhete ja tegevustega –

inimesed on motiveeritud tegema mõnesid tegevusi, teisi mitte, ja kõik inimesed ei ole sisemiselt motiveeritud täitma sama ülesannet. Seetõttu kirjeldavad Ryan ja Deci sisemist motivatsiooni ka kui seost isiku ja tegevuse vahel.

Seos tegevuse ja indiviidi vahel on pannud teadlasi defineerima sisemist motivatsiooni erinevalt. Ühed defineerivad ülesande huvitavuse kaudu, teised rahulolu kaudu, mis indiviid saab ülesande täitmisest. Sisemise motivatsiooni puhul on saadav tasu tegevuses endas ja saadav rahulolu on sünnipärane psühholoogiline vajadus. Ryani ja Deci vaade fokuseerib primaarselt sünnijärgsetele psühholoogilistele vajadustele: kompetentsusele, autonoomiale ja seotusele. (*Ibid*) Need on vajadused, mis on inimesel kaasas sünnist saadik ja ootavad realiseerumist ning neid rahuldatakse sisemise motivatsiooni kaudu.

Sisemine motivatsioon on tähtis motivatsiooniliik, ent üldises pildis tegutsevad inimesed välise motivatsiooni ajendil. Välimine motivatsioon kirjeldab tegevust, kus tulemiks on väline faktor, näiteks raha, tunnustus või preemia. Väline motivatsioon sõltub tugevalt sellest, kuivõrd autonoomse tegevusega on tegu. Näiteks õpilane, kes teeb oma kodutöö ära, sest kardab vanematelt karistada saada, on motiveeritud väliselt (väline regulatsioon) ja tema tegevuse tulemiks on karistuse vältimine. Teistelt poolt õpilane, kes teeb tööd, sest usub, et see on tema karjääri jaoks vajalik, on samuti väliselt motiveeritud, ent tema jaoks on tulemiks pigem instrumentaalne väärtus kui huvi valdkonna vastu (integreeritud regulatsioon). Mõlemal juhul on tegu välise motivatsiooniga, ent autonoomsuse tase on erinev. Järgnevas tabelis 4 on kirjeldatud välimise motivatsiooni erinevaid tasemeid, sisemist motivatsiooni ja nende tunnuseid. Tabelis on sisu autonoomsuse kasvavas järjekorras vasakult paremale.

Tabel 4. Motivatsiooni klassifitseerimine.

Moti- vatsiooni liik	VÄLINE MOTIVATSIOON				SISEMINE MOTI- VATSIOON
Regu- latsiooni tüüp	Väline regulatsioon	Pealesurutud regulatsioon	Omaksvõetud regulatsioon	Integreeritud regulatsioon	
Regu- latsiooni iseloomus- tavad tunnused	Välise tasu ootus või karistuse vältimine, järeleandlik- kus	Ego osalus, fookus on teiste ja enda heakskiidul	Tegevuse teadlik hindamine, iseendale eesmärkide seadmine	Eesmärkide hierarhiline süntees, ühildumine	Huvi/nauding, sisemine rahulolu
Tegevuse põhjalikkuse stiimul	Välimine	Mõnevõrra välimine	Mõnevõrra välimine	Sisemine	Sisemine

Allikas: Ryan & Deci, 2000.

Välist regulatsiooni iseloomustab käitumine, mille eesmärk on rahuldada välist nõudlust või saada tasu. Üldiselt esineb selline regulatsioon kontrollile allutatud indiviidide seas ja põhjused ei ole seotud tegevuse endaga. Pealesurutud regulatsioon on välise motivatsiooni alaliik, mida iseloomustab samuti tegutsemine surve all või vältimaks süütunnet või hirmu, aga samas, et tõsta oma ego ja uhkust. Kahest eelmisest autonoomsem välise motivatsiooni liik on omaksvõetud regulatsioon. Seda saab kirjeldada indiviidi aktsepteerimisega, et sellist käitumist või tegutsemist on vaja eesmärkide saavutamiseks ja sellega kaasneb valikuvõimalus. Kõige autonoomsem välistese motivatsiooni liikidest on integreeritud regulatsioon, kus indiidid seostab tegevust endaga ja teeb otsuse ise, ta saab aru tegevuse väärtusest ja vajalikkusest ning see motiveerib teda tegutsema. (Ryan & Deci, 2000) Kõige autonoomsem motivatsioon on sisemine.

Üks tähtsaimaid keskkondasid, milles motivatsiooni uuritakse, on töö. Mida kõrgem on sealne rahulolu, seda tulemuslikum on töö. Tööraahulolu on defineeritud kas läbi „seisundi“ või „taseme“ mõiste. Spector (1997) defineerib tööraahulolu kui rahulolu või rahulolematuse taset ning selle ulatust. Locke (1986) kirjeldab seda kui meeldivat või positiivset emotsionaalset seisundit sõltuvalt hinnangust tööle või töökogemusele. Tööraahulolu defineeritakse ka kui suhtumist või emotsionaalset vastust indiviidi ülesannete kui ka füüsiliste ja sotsiaalsete tingimuste kohta töökohas (Bhatnagar &

Srivastava, 2012). Werner kirjeldab viit faktorit, mis mängivad töörahulolu puhul rolli (Werner, 2001, lk 587):

1. töö iseloom – vastutus, huvi, kasvuvõimalused;
2. juhtimise kvaliteet – tehniline abi ja sotsiaalne tugi;
3. suhted kaastöötajatega – sotsiaalne harmoonia ja austus;
4. arenguvõimalused – võimalused jõuda kõrgemale;
5. palk – adekvaatne ja võrdväärne summa teiste töötajatega.

Tööga rahulolu kajastab, kuidas töötajaid koheldakse, see viitab emotsionaalsele heaolule ja psühholoogilisele tervisele ja see mõjutab organisatsiooni funktsioneerimist. Rahulolematud töötajad pakuvad halvemaid teenuseid ja nende füüsiline ja mentaalne staatus ja sotsiaalne funktsioneerimine tulenevad otseselt rahulolust tööga. Organisatsiooni produktiivsus ja teenuste kvaliteet sõltuvad terviklikult organisatsiooni oskusest inimressurssi juhtida. (Bhatnagar & Srivastava, 2012) Töörahulolu sõltub suuresti sellest, milliselt ettevõtte üles ehitatud, milline on sealne kliima, millised võimalused ja juhid ettevõttes on. Selleks, et töötajad oma tööga rahul oleksid, on neil vaja arenguvõimalusi, soodsat sotsiaalset keskkonda ja juhti, kellega rahul ollakse.

Alas ja Edwards (2007) leidsid, et eestlased on oma tööga rahulolematumad kui soomlased ja ungarlased ja see sõltub suuresti juhi kompetentsusest ja ametikõrgenduse võimalusest. Erinevalt soomlastest ja ungarlastest panevad eestlased suure rõhu töökeskkonnale ja ei näe töötamist kui ühiskonna heaolule kaasa aitamist. Pikad perioodid võõrvõimu all on jätnud oma jälje materiaalsetele ressurssidele ja inimestele, see takistas normaalset ökonoomset arengut ja põhjustab siiani probleeme rahuloluga.

Töörahulolu saab uurida töödiagnostika uuringuga (*Job Diagnostic Survey*), mille arendasid Hackman ja Oldham 1974. aastal ja see on enimkasutatud küsimustik mõõtmaks töö disaini. See kolmedimensiooniline küsimustik uurib töötajate üldist rahulolu, sisemist motivatsiooni ja rahulolu kasvuvõimalustega. JDS-iga saab mõõta ka rahulolu turvalisuse, kompensatsiooni, kaastöötajate ja järelevalvega. (Hackman, Oldham, 1974) Järgnevalt annab autor ülevaate eelnevalt mainitud faktoritest.

1954. aastal leidis Maslow, et indiviidil on kalduvus positiivse kasvu ja eneseteostuse järele (Maslow, 1954). Kasvuvajadus on töötaja soov väljakutseteks, et õppida midagi

uut, see viitab töötaja sisemistele ootustele ja ihaldustele, mida nad tööst ootavad. Kasvuvajadus on tugevalt seotud sellega, kuidas töötaja reageerib töökeskkonnale ja peegeldab töötaja individuaalset tööga seotud arengu orientatsiooni. (Li, Yang & Ma, 2018) McClelland leidis, et ei piisa ainult töötajate motiveerimisest nende arenguks, kui üldine töökeskkond arengut ei soosi (Matteson, Ivancevich, 1989, lk 401). Kasvuvajadust on mainitud paljudes motivatsiooniteooriates, sealhulgas ka Maslowi püramiidis ja Herzbergi kahefaktorilises mudelis.

Nagu ka ennist mainitud, on töömotivatsiooni tähtsaks faktoriks ka üldine töökeskkond. See hõlmab endast nii füüsilist keskkonda (töökoha ruume, puhtust, turvalisust jms) kui ka ettevõtte sisekliimat (emotsioone, suhteid kaastöötajatega, võrdset kohtlemist). Võrdsuse teooria ja sotsiaalse võrdlemise teooria kohaselt võrdlevad töötajad end teiste inimestega tööl, kellel on sarnane töö sarnastes tingimustes. Kui töötaja tunneb, et teda koheldakse teistega võrdselt, nende panus töösse kasvab. Kui aga töötaja tunneb, et teda koheldakse halvemini kui teisi, siis tema püüdlused vähenevad. (Adams & Jacobsen, 1964) Hahm (2018) leidis tehtud uuringus, et kui juhtidel on autentsed eestvedamisoskused, siis see mõjutab positiivselt töötajate loovust, tõstab organisatsiooni edu ja järgijad usaldavad oma juhti rohkem. Juhi usaldamine omakorda tõstab rahulolu tööga ja ka üldist rahulolu juhtimise suhtes. Autentne juht julgustab töötajaid võtma vastu uusi väljakutseid. Kõrge töörahulolu tase tõstab järgijate entusiasmi ja sisemist motivatsiooni. Sellest saab järeldada, et autentne eestvedamine on seotud töötajate motivatsiooniga.

Kokkuvõtlikult koosneb motivatsioon kahest osast: sisemisest ja välimisest. Sisemise puhul mängib rolli indiviidi enda tahe ja motiivid ning võrre kohtlemine kaastöötajatega. Välimise puhul motiveerib tegevusest saadav kasu ja muud välised faktorid: ümbritsev sotsiaalne keskkond, arenguvõimalused ja rahulolu juhi ja juhtimisega. Tööga rahulolemine on tähtis pikaajaliseks töösuhteks ja ettevõtte edu ja töö kvaliteedi tõstmiseks.

Juhi eestvedamisoskused ja töötajate motiveeritus on omavahel seoses. Juhil on võimalusi töötajate nii sisemise kui ka välimise motivatsiooni tõstmiseks. Kõrge sisemise motivatsiooni taseme saab siis, kui juht võtab tööle inimese, kellel on huvi ja tahe töötada selles valdkonnas. Välist motivatsiooni saab juht tõsta näiteks töötajale

arenguvõimalusi, head palka jms võimaldades. Eriti head motivatsiooninäitajad on siis, kui juhil on autentsed eestvedamisoskused ja esimeses peatükis olnud tabelis 2 on välja toodud erinevate uuringute tulemused, mis tõestavad, kui palju kasu toob autentse eestvedamise rakendamine ettevõttes.

2. JUHTIMISE UURING TARTU KESKLINNA TOITLUSTUSASUTUSTES

2.1. Valimi kirjeldus ja uuringu metoodika

Nagu autor sissejuhatuses välja tõi, on juhtimisega probleeme terves maailmas, Eestis ja üks enim rahulolematuid sektoreid juhtimise suhtes on toitlustussektor. Seetõttu otsustas autor uurida, kuidas rahul ollakse toitlustusasutustes juhtidega. Lõputöö eesmärk on hinnata juhtide autentsete eestvedamisoskuste seost oma alluvate motiveeritusega. Käesoleva lõputöö valimiks on Tartu keskkonnas asuvad toitlustusasutused. Autor soovis saada võimalikult homogeenset valimit ja seetõttu kitsendas ta valimile kriteeriumid ja asukoha. Tartu valiti Eesti suurimate linnade seast (et pärast kriteeriumite rakendamist jääks valimisse piisavalt ettevõtteid), sest seal on kõige homogeensem keskkond – Tallinnas on väga palju erinevaid subkultuure, Pärnus esineb väga tugev hooajalisus. Tartus on aga klientuuri aastaringselt ja elanikkonnas ei esine palju erinevaid subkultuure. Autor määras kriteeriumi, et ettevõtte peab asuma keskkonna piirides, sest uuritavale juhile peab alluma vähemalt 5 klienditeenindajat (väljaspool keskkonda ja väiksemates linnades on enamasti vähem teenindajaid) ja tegu peab olema lauateenindust pakkuva toitlustusasutusega. Nii jäid välja kiirsöögitoidukohad ja väikesed ettevõtted, kus tihtipeale eraldi juhti ei eristugi.

Autor otsis välja esmalt kõik Tartu keskkonnas asuvad toitlustusasutused, neid oli kokku 71. Pärast kriteeriumite rakendamist jäi valimisse 23 ettevõtet. Autor vestles enamike juhtidega silmast silma, kellega kokku saada ei õnnestunud, proovis autor kontakti saada e-kirja teel. Nende 23 ettevõtte juhist oli nõus uurimuses osalema 15. Antud bakalaureusetöö raames on läbi viidud kvantitatiivne uuring ja lühike vestlus uuritavatega. Uuringu valimi moodustasid Tartu keskkonnas asuvate toitlustusasutuste klienditeenindajate otsesed juhid. Valimiks oli 15 juhti ja valimi aluseks oli juhi enda nõusolek ja vastamine eelmainitud kriteeriumitele. Autor uuris juhte läbi

klienditeenindajate silmade. Juhid ise küsimustikule ei vastanud, vaid seda tegid nende järgijad.

Uuringu esimeses etapis kohtus autor klienditeenindajate otseste juhtidega, et saada neilt nõusolek uuringus osalemiseks ja saada teada nende sotsiaaldemograafilised andmed. Kui need olid olemas, jagati klienditeenindajatele välja kaheosalised küsimustikud, mille põhjal uuriti juhtide autentseid eestvedamisoskuseid ja töötajate endi motiveeritust. Kokku osales uuringus 15 juhti, sealjuures kaks juhti olid samast ettevõttest. Küsimustikule vastas 78 klienditeenindajat. Tabelis 5 on kirjeldatud uuringus osalenute sotsiaaldemograafilisi näitajaid.

Tabel 5. Juhtide ja klienditeenindajate sotsiaaldemograafilised näitajad.

	Juhid N=15	Osakaal	Kliendi- teenindajad N=78	Osakaal
Sugu				
Naine	10	66,67%	58	74,36%
Mees	5	33,33%	20	25,64%
Vanus				
20-30	4	26,67%	71	91,03%
31-40	6	40,00%	4	5,13%
41-50	3	20,00%	1	1,28%
51-60	2	13,33%	2	2,56%
Haridustase				
Keskharidus	3	20,00%		
Kesk-eri	4	26,67%		
Bakalaureus/rakenduskõrgharidus	4	26,67%		
Kõrgharidus	3	20,00%		
Mitu kõrgharidust	1	6,67%		
Juhtimiskogemus aastates				
0-2	4	26,67%		
3-5	4	26,67%		
6-10	2	13,33%		
11-20	3	20,00%		
21-...	2	13,33%		

Allikas: autori koostatud.

Enamik uuringus osalejatest olid naised: kaks kolmandikku ($n = 10$) juhtidest ja kolm neljandikku ($n = 58$) klienditeenindajatest. Uuringus osales 5 meessoost juhti ja 29 klienditeenindajat. Enim juhte ($n = 6$) oli vanuses 31-40 a ning väga suur osa klienditeenindajatest on vanuses 20-30 a (91,03%). Kõikidel osalenud juhtidel oli

vähemalt keskharidus. Kolmel juhil oli omandatud keskharidus, neljal kesk-eri, neljal bakalaureusekraad või rakenduskõrgharidus, kolmel kõrgharidus ja ühel mitu kõrgharidust. Autor uuris ka, kui kaua uuritavad juhid juhtival positsioonil olnud on, nii samas ettevõttes kui ka eelmistes. Neli juhti olid juhtinud vähem kui kaks aastat, neli juhti 3–5 aastat. Kaks juhti olid eesotsas olnud 6-10 aastat. Oli 5 staažikamat juhti: kolmel neist oli juhtimiskogemust 11-20 aastat ja kahel juhil 21 või enam aastat. Kõige staažikamal uuringus osalenud juhil oli juhtimiskogemust 30 aastat.

Kõikidesse osalevatesse ettevõtetesse jagati laiali sama palju paber kandjal küsimustikke, kui palju on seal klienditeenindajaid. Vastamiseks oli aega umbes nädal või kaks vastavalt kokkuleppele. Anonüümsuse tagas autor jagades küsimustikud klienditeenindajatele, kes pärast vastamist panid küsimustikud kinnistesse ümbrikutesse või klammerdasid väliskülgedest kinni, et juhil ei oleks võimalik enne küsimustike tagasi andmist võimalik vastuseid näha. Vastasid nii paljud klienditeenindajad, kui võimalik oli, ja tabelis 6 on toodud välja uuringus osalenud ettevõtted koos kogu klienditeenindajate arvu, vastanute arvuga ja nende osakaaluga vastanutest.

Tabel 6. Osalenud ettevõtted, nende klienditeenindajate arv, vastanud ja vastanute osakaal.

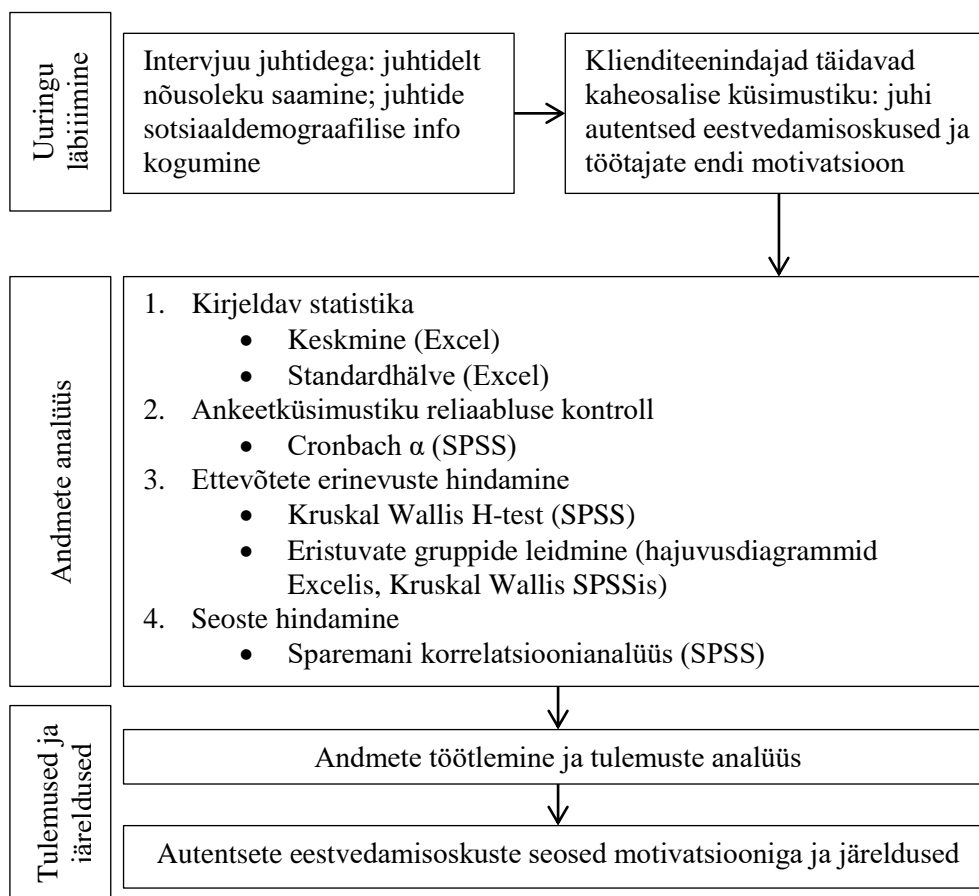
Ettevõtte nimi	Klienditeenindajate üldkogum 15 ettevõtte peale		
	Kokku: 115	Vastanuid: 78	Osakaal kõikidest vastajatest
Antonius	6	5	6,41%
Caffe Truffe	8	5	6,41%
Hõlm	12	2	2,56%
La Dolce Vita	11	7	8,97%
Meat Market	10	5	6,41%
München 1	5	5	6,41%
München 2	5	5	6,41%
Pahad poisid	8	8	10,26%
Pierre	5	5	6,41%
Polpo	10	5	6,41%
Püssirohukelder	12	6	7,69%
RP9	8	5	6,41%
Ränduri Pubi	5	5	6,41%
Taverna	5	5	6,41%
Umb Roht	5	5	6,41%

Allikas: autori koostatud.

Kõige suurema vastajate osakaaluga ettevõtte põhiselt olid ettevõtted München, Pahad Poisid, Pierre, Ränduri Pubi, Taverna ja Umb Roht, kus uuringus osalesid kõik ettevõttes töötavad klienditeenindajad. Kõige väiksem osaluse määr oli restoranis Hõlm, kus 12 klienditeenindajast vastas kaks. Kokku saadi vastused 67,8% klienditeenindajate käest.

Kui juhtidelt oli nõusolek saadud ja küsimustikud täidetud, analüüsis autor saadud tulemusi erinevate meetoditega. Kõigepealt leidis autor keskmised ja standardhälbed ning kasutas Crombach α reliaabluse kontrolliks. Seejärel analüüsis autor ettevõtete erinevuseid ja leidis eristuvad grupid Kruskal Wallise testi abil. Pärast reliaabluse kontrolli ja eristuvate gruppide leidmist otsis autor kaheksa faktori vahelisi seoseid Sparemani korrelatsioonianalüüsi abil. Kasutatud on ainult mitteparameetrilisi analüüsimeetodeid, sest valimi suurus jääb parameetriliste meetodite jaoks liiga väikeseks. Joonis 8 kirjeldab uuringu ja analüüsimise läbiviimist etappide kaupa. Analüüsimiseks kasutati nii MS Exceli kui ka IBM SPSS Statistics programme.

Jooniselt 6 on näha, et uuringu läbiviimiseks on kasutatud kahte viisi: lühike poolstruktureeritud vestlus juhiga ja küsimustik. Vestluse käigus rääkis autor juhile, kuidas kogu uuringu protsess välja näeb, milline on küsimustik ja vastas juhil tekkinud küsimustele. Kui juhilt oli nõusolek osalemiseks saadud, küsis autor juhilt tema sotsiaaldemograafilisi andmeid: sugu, vanus, haridustase, juhtimiskogemus aastates ja kas juht soovib hiljem tänutäheks osalemise eest individuaalset tagasisidet.



Joonis 6. Uuringu ja analüüsi läbiviimine. Allikas: autori koostatud.

Ankeetküsimustik viidi klienditeenindajatele paberkandjal, üks ettevõtte soovis vastata elektrooniliselt ja selle jaoks viis autor küsimustiku ka Google Formi keskkonda. Küsimustik koosnes kahest osast. Esimene osa hõlmas autentset eestvedamist ja teine teenindajate motivatsiooni. Autentse eestvedamise osas kasutati küsimustikuna ALQ-d ehk autentse eestvedamise küsimustikku (*Authentic Leadership Questionnaire*). Selle küsimustiku töötasid välja Avolio, Gardner, George, Kernis, Luthans, Ilies, Morgenson ja Nahrgang positiivse psühholoogia ja sarnasate valdkondade põhjal. See on autentse eestvedamise neljadimensiooniline mudel, mis uurib juhi eneseteadlikkust, suhete läbipaistvust, protsesside tasakaalustamist ja väärtushinnanguid. (Neider & Schriesheim, 2011) Küsimustele vastati selles osas 0-4-palli skaalal, kus 0 - üldse mitte, 1 - peaaegu üldse mitte, 2 - vahetevahel, 3 - päris sageli, 4 - pea alati. Kui mõni küsimus jäi vastamata, siis seda analüüsis ei arvestatud.

Küsimustiku teises osas uuriti vastajate motivatsiooni: nii sisemist kui ka välimist. Seda uuris autor töödiagnostika küsimustiku (ingl k *Job Diagnostic Survey*) alusel, mille töötasid välja Hackman ja Oldham. See koosnes kolmest dimensioonist: üldine rahulolu, sisemine rahulolu ning rahulolu arenguvõimalustega. Sisemise motivatsiooni osas uuris autor, kuidas töötaja end tunneb, kui ta teeb oma tööd hästi või halvasti, ja kuidas ta arvab, et teised selles olukorras tunnevad. Välimise motivatsiooni osas uuriti arenguvõimalusi, sotsiaalset keskkonda ja üldist rahulolu juhtimisega. Küsimustele vastati teises osas 7-pallisüsteemis, kus 1 - ei ole üldse nõus, 2 - ei ole nõus, 3 - pigem ei ole nõus, 4 - neutraalne, 5 - olen pigem nõus, 6 - olen nõus ja 7 - olen täielikult nõus. Kui mõni küsimus jäi vastamata, siis seda analüüsis ei arvestatud. Lõputöös kasutatud kaheosaline küsimustik on esitatud lisa 1.

Autentse eestvedamise osas küsimustikus oli kokku 39 küsimust, neist lõputöös kasutas autor 18. Eneseteadlikkuse kohta käivad väited olid küsimustikus (lisa 1) autentse eestvedamise osa väited nr 3, 6, 21 ja 23. Väärtushinnangute kohta käisid väited nr 1, 4, 17 ja 22, suhete läbipaistvuse kohta väited 2, 3, 7, 15, 19 ja 29 ning protsesside tasakaalustamise kohta 12, 20, 28 ja 32. Motivatsiooni poole pealt kasutas autor kõiki küsimustikus olnud väiteid. Küsimused 1-6 olid sisemise motivatsiooni, 7-10 arenguvõimaluste, 11-13 sotsiaalse keskkonna ja 1-16 üldiselt juhtimise kohta.

Tabel 7. Cronbach α väärtused faktorite lõikes.

Faktor	Väidete arv	Cronbach α N = 78
Autentne eestvedamine		
Eneseteadlikkus	4	0,72
Väärtushinnangud	4	0,65
Suhete läbipaistvus	6	0,60
Protsesside tasakaalustamine	4	0,85
Motivatsioon		
Sisemine rahulolu	6	0,74
Arenguvõimalused	4	0,86
Sotsiaalne keskkond	3	0,62
Üldine juhtimine	3	0,92

Allikas: autori arvutused.

Enne andmeanalüüsi läbiviimist kontrollis autor faktorite sisemist konsistentsust ehk reliaablust, milleks kasutas ta tunnustatud Cronbach α näitajat, mis usaldusäärsuse

näitamiseks peab olema $\alpha \geq 0,7$, ent ka $\alpha \geq 0,6$ on aktsepteeritav (Hair *et al*, 1995). Tabelis 7 on näha autentse eestvedamise ja motivatsiooni faktorite reliaabluse kontrolli tulemusi. Kõigi kaheksa faktori usaldusväärsuse näitajad on aktsepteeritavad, sest kõikide faktorite Cronbach α väärtused on suuremad või võrdsed 0,6ga. Autentse eestvedamise osas uuriti nelja faktorit, mille kohta oli kokku 18 väidet. Motivatsiooni osas oli samuti 4 faktorit ja kokku 16 väidet.

Pärast andmete usaldusväärsuse tõestamist viis autor läbi Sparemani korrelatsioonianalüüsi, et leida seosed autentse eestvedamise ja töötajate motivatsiooni vahel. Sparemani korrelatsioonianalüüsi kasutatakse mittelineaarsete andmete korral ja selle koefitsendid jäävad vahemikku -1 kuni +1, kus -1 vastab negatiivsele seosele ja +1 positiivsele seosele. Kuna uurimuses osalenud juhtide arv on suhteliselt väike, siis ei analüüsi autor saadud andmete põhjal faktorite seoste tugevusi, vaid ainult seoste olemasolu.

Uurimuses osales 15 juhti ja 78 klienditeenindajat, kes vastasid kaheosalisele kvantitatiivsele küsimustikele. Enamik vastajaid olid naised ja vanuses 31-40 ning vähemalt keskharidusega. Vastuseid analüüsiti keskmiste ja standardhälvete leidmise, reliaabluse kontrolli, eristuvate gruppide leidmise ja korrelatsioonianalüüsi abil. Andmete analüüs toimus MS Exceli ja IBM SPSS programmide abil.

2.2. Tartu kesklinna toitlustusasutustes tehtud uuringu tulemused

Edaspidises analüüsis on töö autor ettevõtted ümber kodeerinud numbritesse 1-15, et tagada osalenute anonüümsus. Kodeering ei vasta eespool väljatoodud tabelis olevale järjestusele. Esimese etapina leidis autor kõikide kaheksa faktori keskmised väärtused ettevõttepõhiselt ja nende standardhälbed (tabel 8). Enamike keskmiste standardhälve on mõistlik. Kõige suuremad kõikumised (suuremad kui 1,5) on märgitud tabelis 8 tumedama taustaga. Kõige suuremad kõikumised olid ettevõttes nr 9 ja 14, kus peaaegu kõik standardhälbed olid suuremad kui 1,0. Ettevõtetel 5 ja 8 olid kõige stabiilsemad keskmised, seal jäid standardhälbed vahemikku 0,51-1,48.

Tabel 8. Faktorite keskmised ja standardhälbed ettevõtete põhjal.

Et- te- võ- te	Autentne eestvedamine				Motivatsioon			
	Enese- tead- likkus	Väärtus- hinnan- gud	Suhete läbipaist- vus	Protsessi- de tasa- kaalusta- mine	Sisemine rahulolu	Arengu- võimalu- sed	Sotsiaal- ne kesk- kond	Juhti- mine
1	2,19 (0,74)	2,50 (0,80)	2,83 (0,97)	2,00 (0,80)	4,13 (1,57)	4,84 (1,14)	5,63 (0,97)	4,96 (0,75)
2	3,25 (0,79)	3,05 (0,94)	3,27 (0,83)	3,45 (0,69)	5,67 (1,42)	5,00 (1,92)	5,73 (1,62)	5,53 (1,19)
3	2,85 (0,75)	2,65 (0,88)	2,97 (0,93)	3,00 (0,97)	5,23 (1,33)	4,40 (1,47)	5,67 (0,98)	5,53 (1,36)
4	3,05 (0,83)	2,80 (0,89)	2,97 (0,85)	2,85 (0,88)	5,30 (1,24)	4,85 (1,66)	5,87 (0,92)	4,87 (1,36)
5	2,80 (0,62)	3,10 (0,79)	3,30 (0,84)	3,21 (0,85)	5,53 (1,48)	5,70 (0,80)	6,27 (0,88)	5,60 (1,18)
6	1,85 (1,31)	2,55 (1,00)	2,55 (1,06)	2,00 (0,97)	6,30 (1,06)	5,95 (0,89)	6,20 (1,01)	5,07 (2,12)
7	3,10 (0,79)	3,15 (0,67)	2,73 (1,01)	2,60 (0,88)	6,37 (0,96)	6,05 (0,94)	6,47 (0,92)	5,47 (1,81)
8	3,10 (0,55)	3,50 (0,61)	3,63 (0,61)	3,20 (0,77)	5,87 (1,41)	5,40 (1,27)	6,60 (0,51)	6,07 (0,96)
9	1,75 (1,27)	2,39 (1,17)	2,45 (1,52)	1,52 (1,12)	5,52 (1,27)	5,14 (1,38)	6,00 (1,00)	3,38 (1,56)
10	2,20 (0,89)	3,30 (0,80)	2,40 (1,04)	2,05 (0,83)	5,53 (1,28)	4,20 (0,89)	5,13 (0,92)	4,20 (1,15)
11	3,30 (0,86)	2,85 (0,93)	3,40 (0,81)	3,30 (0,66)	5,43 (1,55)	5,55 (1,15)	6,33 (0,62)	6,87 (0,35)
12	2,00 (0,97)	2,30 (0,73)	2,63 (1,27)	2,30 (1,03)	5,47 (1,14)	5,60 (0,94)	6,27 (0,88)	4,67 (0,82)
13	3,22 (0,80)	3,08 (0,88)	3,36 (0,80)	3,29 (0,91)	6,03 (1,11)	5,96 (1,00)	6,39 (0,85)	5,89 (1,02)
14	2,75 (1,12)	2,95 (1,10)	2,70 (0,92)	3,05 (1,15)	5,37 (1,45)	4,60 (1,35)	5,73 (1,03)	5,00 (1,20)
15	3,00 (0,53)	3,13 (0,64)	3,25 (0,62)	3,50 (0,76)	5,58 (1,98)	5,13 (0,99)	6,17 (0,75)	5,33 (0,52)

Allikas: autori arvutused.

* Tumedamal taustal kõrge standardhälbega keskmised (suurem kui 1,50)

Et hinnata ettevõtete lõikes keskmiste erinevusi eelpoolnimetatud faktoritele, viis autor läbi Kruskal-Wallise testi. Et lugeda vastused sarnasteks, peab testi tulemus olema vähemalt 0,05 või suurem. Saadud andmete põhjal väidab autor, et kolme faktori (väärtushinnangud, arenguvõimalused ja sotsiaalne keskkond) keskmised on sarnased ja seetõttu puudub vajadus edaspidiseks analüüsiks. Allolevas tabelis 9 on toodud välja kõikide faktorite Kruskal Wallise testi tulemused.

Tabel 9. Ettevõtete erinevuste hindamine Kruskal Wallise testiga.

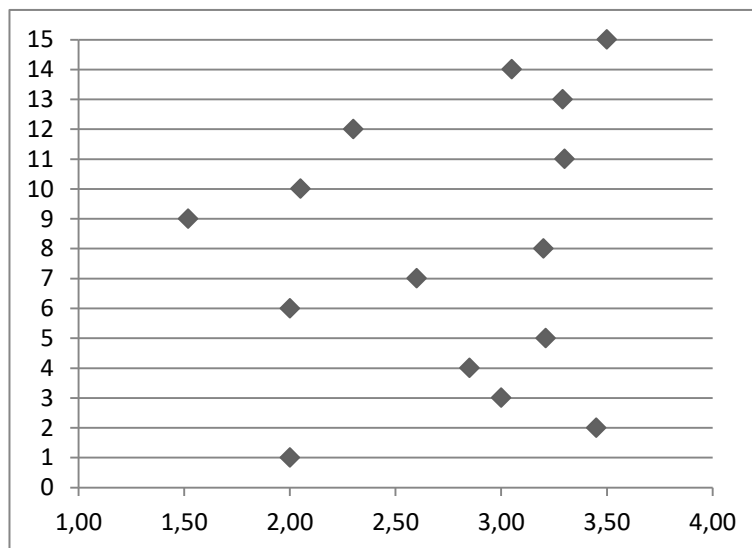
Tõenäosus	Eneseteadlikkus	Väärtushinnangud	Suhete läbipaistvus	Protsesside tasakaalustamine	Sisemine rahulolu	Arenguvõimalused	Sotsiaalne keskkond	Juhtimine
p	0,000	0,051	0,006	0,001	0,010	0,115	0,115	0,006

Allikas: autori arvutused.

* Tumedamal taustal liiga väikeste väärtustega Kruskal Wallised

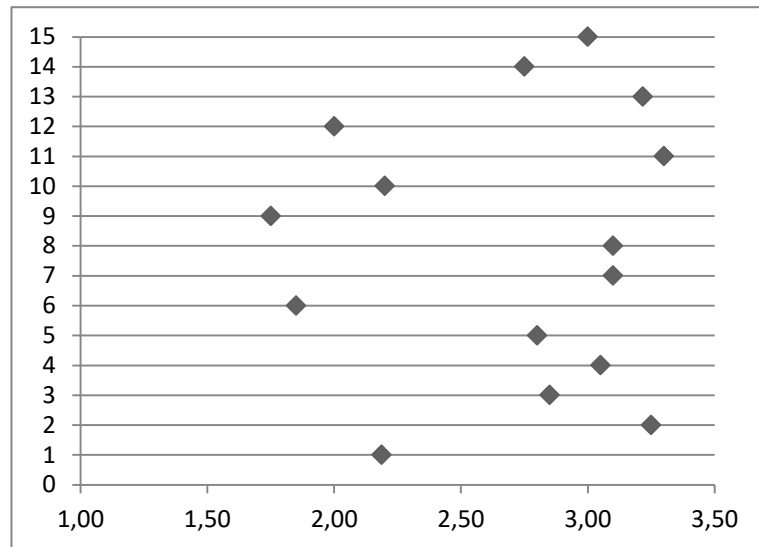
Et leida ülejäänud viie faktori (eelnevas tabelis tumeda taustaga) eristuvad grupid, tegi autor nende viie faktori kohta hajuvusdiagrammid (joonised 7-11) ja sealt nähtud tulemuste põhjal tegi autor uued Kruskal Wallise testid. Jooniste 7-11 vertikaalteljel on ettevõtte järjekorranumber ja horisontaalteljel kirjeldatud faktori keskmine tulemus.

Protsesside tasakaalustamise erinevate gruppide leidmiseks kujutas autor faktori keskmisi tulemusi alloleval hajuvusdiagrammil (joonis 7). Sealsete tulemuste järgi eristas ta selgelt kaks gruppi: viis, millel on madalamad (ettevõtted 1, 6, 9, 10 ja 12) ning kümme, millel on kõrgemad keskmised (2, 3, 4, 5, 7, 8, 11, 13, 14 ja 15). Madalamate keskmistega grupi keskmised on vahemikus 1,52-2,30 ning kõrgema grupi tulemused vahemikus 2,60-3,50. Uue Kruskal Wallise testi kõrgema tulemustega grupi tulemus tuli 0,608 ja madalama tulemustega grupil 0,758 (tabel 10).



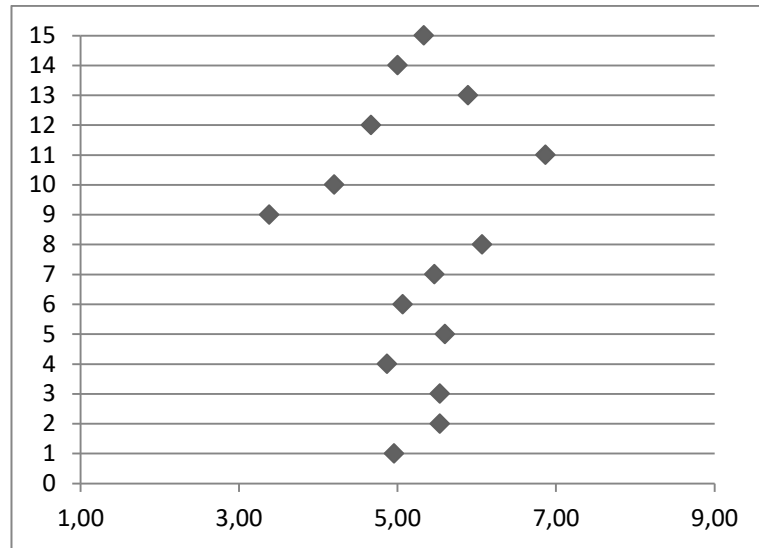
Joonis 7. Protsesside tasakaalustamise faktori keskmised hajuvusdiagrammil. Allikas: autori koostatud.

Leidmaks eneseteadlikkuse eristuvaid gruppe, kujutas autor ka selle faktori keskmiseid tulemusi hajuvusdiagrammil. Allolevalt jooniselt 8 eristub taaskord selgelt kaks gruppi: madalamate väärtustega on ettevõtted 1, 6, 9, 10 ja 12 ning nende keskmised jäävad vahemikku 1,52-2,30. Nendest tunduvalt kõrgemate keskmistega on ettevõtted 2, 3, 4, 5, 7, 8, 11, 13, 14 ja 15, mille keskmised on vahemikus 2,75-3,30. Eneseteadlikkuse kõrgema grupi Kruskal Wallis tuli 0,434 ja madalamal grupil 0,110 (tabel 10).



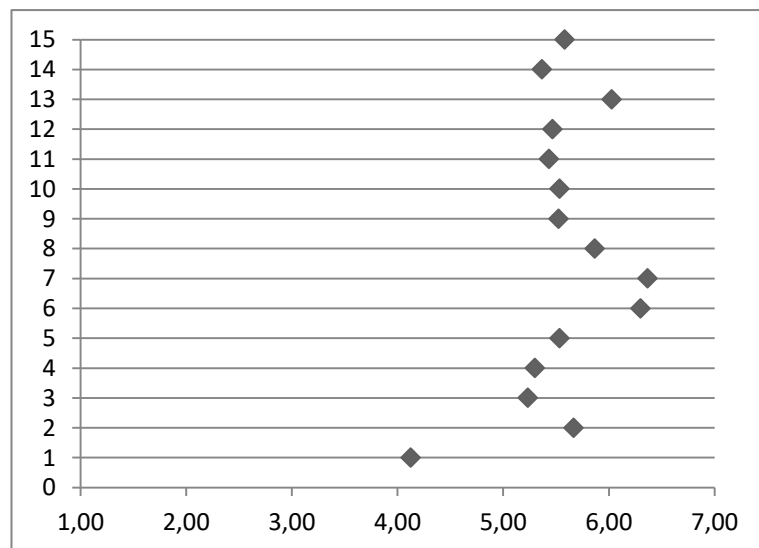
Joonis 8. Eneseteadlikkuse faktori keskmised hajuvusdiagrammil. Allikas: autori koostatud.

Juhtimise faktoris väga selget eraldiseisvat gruppi ei eristunud, ent on näha, et võrreldes teistega keskmistega jäävad maha ettevõtted number 9, 10 ja 12 (joonis 9). Need jäävad vahemikku 3,38-4,67. Ülejäänud 12 ettevõtte keskmised on vahemikus 4,87-6,87. Uue Kruskal Wallise tulemuseks sai autor tugevamate keskmistega grupil 0,129 ning madalamal 0,217.



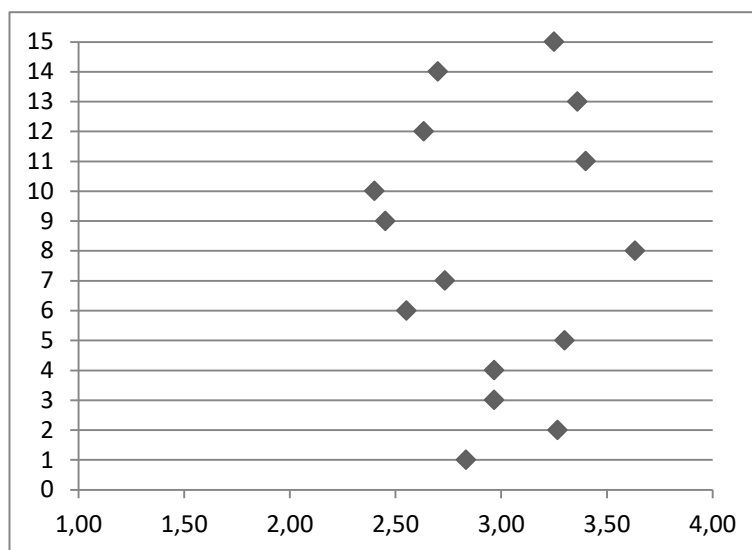
Joonis 9. Juhtimisega rahulolu faktori keskmised hajuvusdiagrammil. Allikas: autori koostatud.

Sisemise rahulolu puhul selgus (joonis 10), et peaaegu kõik ettevõtted on ühes vahemikus (5,23-6,37), ent ainukesena nendest erineb selgelt ettevõtte number 1, mille sisemise rahulolu keskmine on 4,13. Sellest saab järeldada, et ettevõtte nr 1 töötajad hindasid sisemise rahulolu faktorit tunduvalt madalamalt kui teised ettevõtted. Kruskal Wallis ilma ettevõtte nr 1 on 0,289.



Joonis 10. Sisemise rahulolu faktori keskmised hajuvusdiagrammil. Allikas: autori koostatud.

Suhete läbipaistvuse hajuvusdiagrammilt on näha, kuidas eristuvad kaks gruppi. Ettevõtted 1, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 12 ja 14 moodustavad madalamate keskmistega grupi, jäädes vahemikku 2,40-2,97 ning ettevõtted 2, 5, 8, 11, 13 ning 15 moodustavad kõrgemate keskmistega grupi jäädes vahemikku 3,25-3,63. Kõrgemate keskmistega grupi uus Kruskal Wallis andis tulemuseks 0,626 ja madalamate keskmistega grupil 0,599.



Joonis 11. Suhete läbipaistvuse faktori keskmised hajuvusdiagrammil. Allikas: autori koostatud.

Pärast hajuvusdiagrammide analüüsimist viis autor läbi viie faktori jagunemisel tekkinud kümne grupi Kruskal Wallise. Allolevas tabelis 10 on toodud välja kõigi viie mitte ühtse grupi moodustava faktori Kruskal Wallise tulemused ja jagunemine kaheks grupiks ettevõtete kaupa. Nende tulemuste põhjal saab öelda, et kaheksast faktorist kolmel olid sarnased tulemused ja ülejäänud viis jagunesid selgelt kaheks erinevaks grupiks: madalamad ja kõrgemad keskmised hinnangud faktoritele.

Tabel 10. Kruskal Wallise testid leidmaks eristuvad grupid viiel faktoril.

Ettevõtted (nr)	Eneseteadlikkus (p)
2, 3, 4, 5, 7, 8, 11, 13, 14, 15	0,434
1, 6, 9, 10, 12	0,110
	Suhete läbipaistvus (p)
2, 5, 8, 11, 13, 15	0,626
1, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 12, 14	0,599
	Protsesside tasakaalustamine (p)
2, 3, 4, 5, 7, 8, 11, 13, 14, 15	0,608
1, 6, 9, 10, 12	0,758
	Sisemine rahulolu (p)
2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	0,289
1	
	Juhtimine (p)
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 13, 14, 15	0,129
9, 10, 12	0,217

Allikas: autori arvutused

Kahe uurimismeetodi ja mitmete analüüsimeetodite põhjal sai autor vastused 15 juhi kohta 78 klienditeenindajalt. Autor leidis vastuste keskmised ja standardhälbed, kontrollis reliaablust ja viis läbi Kruskal Wallise testi leidmaks sarnased vastajad. Küsimustikes olevate kaheksa faktori kohta leidis autor, et kolmel neist olid sarnased vastused ja viiel moodustus vastajatest kaks gruppi: madalamate ja kõrgemate keskmistega grupid.

2.3. Tartu kesklinna toidlustusasutuste juhtide autentsete eestvedamisoskuste ja töötajate motivatsiooni vahelised seosed ja ettepanekud

Autentse eestvedamise ja töötajate motivatsiooni omavaheliste seoste leidmiseks kasutab töö autor korrelatsioonianalüüsi. Töö autor viis läbi Sparemani korrelatsioonianalüüsi IBM SPSS Statistics programmiga. Kuna saadud andmed on mittelineaarsed, siis on Sparemani korrelatsioonianalüüs sobivaim meetod leidmaks seoseid. Lisaks on valimi suurus liiga väike (15 juhti), et kasutada parameetrilisi mõõdikuid. Järgnevas tabelis 11 on välja toodud seosed eneseteadlikkuse,

väärtushinnangute, suhete läbipaistvuse, protsesside tasakaalustamise, sisemise rahulolu, arenguvõimaluste, sotsiaalse keskkonna ja rahuloluga juhtimisega vahel.

Tabel 11. Sparemani korrelatsioonianalüüs kaheksa faktori põhjal.

Faktor	Eneseteadlikkus	Väärtushinnangud	Suhete läbipaistvus	Protsesside tasakaalustamine	Sisemine rahulolu	Arenguvõimalused	Sotsiaalne keskkond
Eneseteadlikkus	1,00						
Väärtus-hinnangud	,54 *	1,00					
Suhete läbipaistvus	,80 **	,40	1,00				
Protsesside tasakaalustamine	,79 **	,50	,80 **	1,00			
Sisemine rahulolu	,24	,54 *	,11	,18	1,00		
Arenguvõimalused	,18	,07	,25	,10	,68 **	1,00	
Sotsiaalne keskkond	,40	,29	,50	,30	,60 *	,87 **	1,00
Rahulolu juhtimisega	,77 **	,45	,89 **	,73 **	,30	,39	,57 *

Allikas: autori arvutused.

** Statistiliselt oluline, $p \leq 0,01$; * Statistiliselt oluline, $p \leq 0,05$

Sparemani korrelatsioonianalüüsist selgusid konkreetsed seosed erinevate faktorite vahel. Tabelist 11 on näha, et eneseteadlikkusel ei ole seost sisemise rahulolu, arenguvõimaluste ega sotsiaalse keskkonnaga. Küll aga on seos eneseteadlikkuse ja rahuloluga juhtimise vahel. Juhi väärtushinnangud seevastu ei ole seotud rahuloluga juhtimise suhtes, sotsiaalse keskkonna ega arenguvõimalustega, vaid ainult töötajate sisemise rahuloluga. Sisemine rahulolu omakorda aga ei sõltu eneseteadlikkusest, suhete läbipaistvusest ega protsesside tasakaalustamisest. Suhete läbipaistvus ja protsesside tasakaalustamine, samamoodi nagu ka eneseteadlikkus, ei mõjuta töötajate sisemist rahulolu, arenguvõimalusi ega sotsiaalset keskkonda. Neil on aga konkreetne seos juhtimiskvaliteedi rahuloluga.

Motivatsioonifaktorite omavahelistest seostest selgub, et sisemine rahulolu sõltub ümbritsevast sotsiaalsest keskkonnast ja sellest, kas töö on olemas võimalused arenguks. Võimalused arenguks on seotud rahuloluga sotsiaalse keskkonna suhtes. Lisaks selgub ka, et kui sotsiaalse keskkonnaga ollakse rahul, ollakse rahul ka üldise juhtimiskvaliteediga töö. Autentse eestvedamise faktorid on kõik omavahel seoses.

Tabel 12. Cronbach α abil leitud nõrgemate gruppide keskmised ja standardhälbed.

Nr	Autentne eestvedamine				Motivatsioon			
	Eneseteadlikkus Kaks gruppi	Väärtushinnangud Üks grupp	Suhete läbipaistvus Kaks gruppi	Protsesside tasakaalustamine Kaks gruppi	Sisemine rahulolu Kaks gruppi	Arenguvõimalused Üks grupp	Sotsiaalne keskkond Üks grupp	Juhtimine Kaks gruppi
1	2,19 (0,74)	2,50 (0,80)	2,83 (0,97)	2,00 (0,80)	4,13 (1,57)	4,84 (1,14)	5,63 (0,97)	4,96 (0,75)
2	3,25 (0,79)	3,05 (0,94)	3,27 (0,83)	3,45 (0,69)	5,67 (1,42)	5,00 (1,92)	5,73 (1,62)	5,53 (1,19)
3	2,85 (0,75)	2,65 (0,88)	2,97 (0,93)	3,00 (0,97)	5,23 (1,33)	4,40 (1,47)	5,67 (0,98)	5,53 (1,36)
4	3,05 (0,83)	2,80 (0,89)	2,97 (0,85)	2,85 (0,88)	5,30 (1,24)	4,85 (1,66)	5,87 (0,92)	4,87 (1,36)
5	2,80 (0,62)	3,10 (0,79)	3,30 (0,84)	3,21 (0,85)	5,53 (1,48)	5,70 (0,80)	6,27 (0,88)	5,60 (1,18)
6	1,85 (1,31)	2,55 (1,00)	2,55 (1,06)	2,00 (0,97)	6,30 (1,06)	5,95 (0,89)	6,20 (1,01)	5,07 (2,12)
7	3,10 (0,79)	3,15 (0,67)	2,73 (1,01)	2,60 (0,88)	6,37 (0,96)	6,05 (0,94)	6,47 (0,92)	5,47 (1,81)
8	3,10 (0,55)	3,50 (0,61)	3,63 (0,61)	3,20 (0,77)	5,87 (1,41)	5,40 (1,27)	6,60 (0,51)	6,07 (0,96)
9	1,75 (1,27)	2,39 (1,17)	2,45 (1,52)	1,52 (1,12)	5,52 (1,27)	5,14 (1,38)	6,00 (1,00)	3,38 (1,56)
10	2,20 (0,89)	3,30 (0,80)	2,40 (1,04)	2,05 (0,83)	5,53 (1,28)	4,20 (0,89)	5,13 (0,92)	4,20 (1,15)
11	3,30 (0,86)	2,85 (0,93)	3,40 (0,81)	3,30 (0,66)	5,43 (1,55)	5,55 (1,15)	6,33 (0,62)	6,87 (0,35)
12	2,00 (0,97)	2,30 (0,73)	2,63 (1,27)	2,30 (1,03)	5,47 (1,14)	5,60 (0,94)	6,27 (0,88)	4,67 (0,82)
13	3,22 (0,80)	3,08 (0,88)	3,36 (0,80)	3,29 (0,91)	6,03 (1,11)	5,96 (1,00)	6,39 (0,85)	5,89 (1,02)
14	2,75 (1,12)	2,95 (1,10)	2,70 (0,92)	3,05 (1,15)	5,37 (1,45)	4,60 (1,35)	5,73 (1,03)	5,00 (1,20)
15	3,00 (0,53)	3,13 (0,64)	3,25 (0,62)	3,50 (0,76)	5,58 (1,98)	5,13 (0,99)	6,17 (0,75)	5,33 (0,52)

Allikas: autori koostatud.

*Tumedamal taustal on madalamate väärtustega gruppi jäänud ettevõtete näitajad.

Sparemani korrelatsioonianalüüsist saadud tulemusi kinnitab ka ülalpool välja toodud tabel 12, kus autor märkis tumedama taustaga ära Cronbach α abil kaheks grupiks jagunenud faktorite madalamad tulemused. Ettevõtete 9, 10 ja 12 põhjal on selgelt näha, et kui juhi eneseteadlikkus, suhete läbipaistvus ja protsesside tasakaalustamine on nõrk, ei olda ka rahul juhtimisega. Sarnased on ka 6. ettevõtte tulemused, kus nii eneseteadlikkus, suhete läbipaistvus kui ka protsesside tasakaalustamine on madalama tulemustega grupis, ent selle ettevõtte juhtimise keskmine ei ole nõrk, kuid sellel on väga kõrge standardhälve.

Sarnaste autentse eestvedamise tulemustega on ettevõtte number 1, kus aga ei kannatanud rahulolu juhtimisega, vaid hoopis sisemine rahulolu. Seda saab seostada tabeliga 11 (lk 35), kust on näha, et väärtushinnangud on seoses sisemise rahuloluga. Väärtushinnangutes tekkis vastajatest küll ainult üks grupp, ent ettevõttel 1 oli seal üks nõrgematest tulemustest. See selgitab, miks ettevõtte number ühe sisemise rahulolu näitaja nõrgemasse gruppi jäi. Ettevõtetel 3, 4, 7 ja 14 on nõrk näitaja suhete läbipaistvus, ent see ei ole mõjutanud ühtegi motivatsioonifaktorit negatiivselt.

Ettevõtted 2, 5, 8, 11, 13 ja 15 ei jäänud mitte üheski faktoris nõrgemasse gruppi. Autori arvates on see kinnitus sellest, et nende ettevõtete juhid on autentsemad kui ülejäänud ettevõtete juhid. Samas kinnitab see ka, et kui juht on autentne, siis on töötajad motiveeritud. Juhtide, kelle kõikide autentse eestvedamise faktorite või vähemalt kolme näitaja tulemused olid head (ettevõtted 2, 3, 4, 5, 7, 8, 11, 13, 14 ja 15), alluvad on motiveeritud kõikide motivatsioonifaktorite lõikes.

Kokkuvõtlikult sai autor kolm gruppi tulemusi. Esimene grupp on need, kelle autentse eestvedamise näitajatest kolm oli nõrgad ja selle tõttu kannatas ka töötajate sisemine rahulolu või rahulolu juhtimisega (ettevõtted 1, 6, 9, 10, 12). Teise tulemuste grupi moodustasid ettevõtted 3, 4, 7 ja 14, kus üks autentse eestvedamise faktor oli nõrk, kuid selle tõttu ei kannatanud ükski motivatsioonifaktor. Kolmanda grupi moodustavad autentsed juhid ettevõtetest 2, 5, 8, 11, 13 ja 15, kus kõigi kaheksa faktori näitajad olid head.

Nende 15 juhi põhjal väidab autor, et kõige halvem seis on juhtidel suhete läbipaistvusega. See väljendub selles, et juhid ei ütle välja, mida nad mõtlevad, ei

tunnista tehtud vigu, ei väljenda selgelt oma mõtteid ega ideid, ei julgusta igäühte avaldama oma arvamust, ei ütle välja karmi tõde ega jaga informatsiooni teistega avatult. Teine nõrk faktor uuritud juhtide seas on protsesside tasakaalustamine. See on nõrk, sest juhid ei palu avaldada teistel oma arvamust ka siis, kui need ei kattu tema enda seisukohtade ja veendumustega, ei analüüsi enne otsuste vastuvõtmist kogu olemasolevat infot, ei kuula enne järelduste tegemist ära erinevaid seisukohti ega julgusta vastupidiseid seisukohti välja ütlema. Kolmas nõrk faktor uuritud juhtide seas on eneseteadlikkus, mis väljendub juhtide teadmatuses oma mõju kohta teistele inimestele, oskamatuses õigesti hinnata seda, kuidas teised tema võimeid tajuvad. Need juhid ei soovi tagasisidet teistelt, et muuta oma suhteid paremaks ning ei näita välja, et nad on teadlikud oma tugevustest ja nõrkustest.

Nagu ka teooriast selgus, sõltub autentne eestvedamine suuresti juhi taustast ja ajaloost. Nii suhete läbipaistvuse kui ka protsesside tasakaalustamise nõrkuse põhjus võib tuleneda eestlaste pikast ajaloost Nõukogude Liidust, kus oma arvamuse avaldamine oli piiratud ja otsuseid võtsid vastu isikud kõrgemal positsioonil. Selline käitumine ei ole veel jõudnud eestlastest veel välja juurduda ja see mõjutab siiani meie elanikke. Samuti ei soosinud tollaegne režiim moraalsust, läbipaistvust, ausust, siirust jms. Autori arvates on seos eestlaste ajaloo, praeguse käitumise ja käesoleva uuringu tulemuste vahel. Eneseteadlikkuse nõrkade tulemuste põhjuseks võib olla eestlaste individualistlikkus. Kui pidevalt tegeleda ainult iseendaga, ei osata hinnatagi, kuidas teised indiviidi tajuvad, ei taheta tagasisidet ega peeta oluliseks teistele enda tugevuste ja nõrkuste jagamist.

Väärtushinnangute, arenguvõimaluste ja sotsiaalse keskkonnaga ollakse rahul. See tähendab, et juhid lähtuvad otsustamisel oma isiklikest väärtushinnangutest, nende käitumine peegeldab nende tõekspidamisi, nad ei allu survele teha asju, mis on vastuolus nende tõekspidamistega, ja lähtuvad oma tegevustes sisemistest moraalsetest tõekspidamistest. Töötajad on üpriski rahul arenguga, mille nad saavad tööd tehes, nad tunnevad, et nende panusest töösse on olnud kasu ja et nad on rahul tööoluliste esinevate väljakutsete mahuga. Teenindajad on rahul inimestega, kellega nad koos töötavad, neil on võimalus tööoluliste tutvuda uute inimestega ning nad saavad teisi aidata.

Enamikus ettevõtetes oldi ka rahul juhtimisega ja see väljendub töötajate rahuloluga austuse, õiglase kohtlemise, toetuse ja nõuannete suhtes, mille nad saavad oma otseselt ülemuselt ning nad on rahul üldise juhtimiskvaliteediga ettevõttes. Enamik töötajaid oli ka sisemiselt motiveeritud, mis väljendub töötajate enesehinnangu ja rahulolu tõusus, kui nad oma tööd hästi teevad, halba ja kurba meeleolu, kui tööl hästi ei lähe ning nad tunnevad ka, et nende kaastöötajad kogevad samasuguseid emotsioone.

Autor toob välja saadud tulemuste põhjal järgmised ettepanekud:

1. Ettevõtete 1, 6, 9, 10 ja 12 juhid peaksid proovima õppima tundma iseennast, aktsepteerima end sellisena, nagu nad on, ning julgema end sellisena ka teistele näidata.
2. Ettevõtete 1, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 12 ja 14 juhid peaksid jagama informatsiooni töötajatega avatumalt, ütlema välja, mida nad tõeliselt mõtlevad, ka siis, kui see on karm tõde, ja innustama ka teisi töötajaid avaldama oma arvamust.
3. Ettevõtete 2, 5, 8, 11, 13 ja 15 juhtide kõik näitajad on head. Neil soovitab autor vaadata, milline näitaja neil teistest veidi nõrgemaks jäi, ja arendada seda faktorit.

Antud lõputöös tulid välja konkreetsed seosed juhtide autentse eestvedamisuskuste ja töötajate motivatsiooni vahel. Uurimuses osales aga ainult 15 juhti, mistõttu ei saa saadud tulemusi üldistada riigi tasandile või laiemalt. Küll aga saab käesoleva lõputöö põhjal viia edaspidi läbi sarnaseid uurimusi ka teistes piirkondades ja sel moel saada teada, milline seis on Eestis juhtide autentsete eestvedamisuskuste ja töötajate motiveeritusega. Samuti saab tehtud uuringut rakendada ka teistes valdkondades.

KOKKUVÕTE

Kogu maailmas esineb palju rahulolematust juhtidega ja head juhid on konkurentsivõimelise ettevõtte alustalaks. Juhid mõjutavad otseselt töötajate rahulolu ja viimane omakorda ettevõtte käekäiku. Esmalt uuris autor autentset eestvedamist ning töömotivatsiooni teoreetilisi käsitlusi ning seejärel tuginedes teaduslikule kirjandusele valis autor kaks küsimustikku, mille ta kombineeris ja mille alusel uuris ta autentse eestvedamise seost personali motiveeritusega Tartu kesklinnas asuvates toidlustusasutustes.

Käesoleva lõputöö esimeses peatükis analüüsis autor autentset eestvedamist ja töömotivatsiooni. Autentne eestvedamine keskendub juhi isiksusele, moraalsusele, eetilisele käitumisele, usaldusväärsusele ja juhtimisele eeskujuks olemise kaudu. Autentse eestvedamise neljafaktoriline mudel, mille põhjal ka autentset eestvedamist uuritakse, kirjeldab juhi eneseteadlikkust, väärtushinnanguid, suhete läbipaistvust ja protsesside tasakaalustamist. Motivatsioon, seal hulgas ka töömotivatsioon jaguneb sisemiseks ja välimiseks. Sisemine motivatsioon tuleneb isiku enda soovist ja tahtest tegutseda. Välimine motivatsioon paneb indiviidi tegutsema väliste preemiate, tunnustuste jms nimel. Töömotivatsiooni puhul mängivad tähtsat rolli sotsiaalne keskkond, võimalused arenguks ning rahulolu juhtimisega.

Empiirilises osas uuris autor autentse eestvedamise seoseid personali motiveeritusega Tartu kesklinnas asuvates toidlustusasutustes, kus on lauateenindus ja juhile allub vähemalt viis teenindajat. Autentset eestvedamist uuritakse autentse eestvedamise küsimustikuga (*Authentic Leadership Questionnaire*) ja töömotivatsiooni töödiagnostika uuringuga (*Job Diagnostic Survey*). Autor kombineeris eelnevalt mainitud kaks küsimustikku ja neile vastas 78 klienditeenindajat 15 juhi kohta. Uuringus osalesid järgmiste ettevõtete juhid: Antonius, Caffè Truffe, Hõlm, La Dolce Vita, Meat Market, München, Pahad Poisid, Pierre, Polpo, Püssirohukelder, RP9, Ränduri Pubi, Taverna ja Umb Roht. Ühest ettevõttest osales kaks juhti. Uuriti kaheksat faktorit: neli autentse

eestvedamise (eneseteadlikkus, väärtushinnangud, suhete läbipaistvus ja protsesside tasakaalustamine) ning neli motivatsioonifaktorit (sisemine rahulolu, arenguvõimalused, sotsiaalne keskkond ja üldine rahulolu juhtimisega). Autor analüüsis saadud tulemusi MS Excel ja IBM SPSS Statistics programmidega. Autor leidis tulemuste keskmised, standardhälbed, tegi reliaabluse kontrolli (Cronbach α), Kurskal Wallise testid sarnaste tulemuste leidmiseks ning Sparemani korrelatsioonianalüüsi.

Lõputöö eesmärk oli leida seosed autentse eestvedamise ja alluvate motiveerituse vahel ning see ka õnnestus. Küsimus, millele autor vastust otsis, oli, et kuidas mõjutavad klienditeenindajate otseste juhtide autentset eestvedamisioskust alluvaid ja saadud tulemustest leidis autor kolm eristuvat gruppi. Esimesse gruppi kuuluvatel juhtidel olid kolm autentse eestvedamise faktorit neljast nõrgad ja seetõttu kannatas töötajate rahulolu juhtimisega või sisemine motivatsioon. Teise grupi juhtidel oli üks autentse eestvedamise faktor nõrk, ent see ei mõjutanud töötajate motivatsiooni. Kolmanda grupi juhtidel olid kõik näitajad head, mis kinnitab, et kui juhil on autentset eestvedamisioskust, on töötajate motivatsioon kõrge. Kahte või nelja nõrka faktorit ühelgi ettevõttel ei esinenud.

Kõige nõrgem faktor uuritud juhtidel on suhete läbipaistvus, samuti esines nõrkasid tulemusi eneseteadlikkuse ja protsesside tasakaalustamise faktorites. Nende põhjuseks peab autor pikka ajalugu Nõukogude Liidus, kus infovahetus ja kõikide osapoolte ära kuulamine oli väga nõrk või isegi olematu. Motivatsioonifaktoritest kõige nõrgem oli rahulolu juhtimisega, mis tulenes juhtide autentsete eestvedamisioskuste nõrkusest kolmes faktoris. Autor soovib juhtidel proovida iseennast lähemalt tundma õppida, aktsepteerida end sellistena, nagu nad on, ja julgema end sellisena ka teistele näidata. Juhid peaksid informatsiooni jagama avatumalt, ütlema välja, mida nad tegelikult mõtlevad, ka siis kui tegu on karmi tõega, ning inspireerima töötajaid avaldama oma arvamust.

Lõputöö piiranguks peab töö autor uuringus osalevate juhtide vähest arvu. Kuna osales 15 juhti ja 78 klienditeenindajat, ei saa saadud tulemusi üldistada riigitasandile või laiemalt. Et laiendada käesolevas töös saadud tulemusi, on soovitatav viia sama uuringut läbi ka teistes piirkondades üle Eesti või uurida autentse eestvedamise seost motiveeritusega teistes valdkondades.

VIIDATUD ALLIKAD

Academia (2017). *What is motivation? Definitions of Motivation by Different Authors*.

Retrieved from: <http://www.academia.com/ng/what-is-motivation-definitions-of-motivation-by-different-authors/>

Adams, J. S., Jacobsen, P. R. (1964). Effects of Wage Inequities on Work Quality. *Journal Of Abnormal Psychology*, 69, 19–25.

Alas, R., Edwards, V. (2007). Attitudes toward society, organisations, and work in the electronics industry in Finno-Ugrian countries. *Baltic Journal of Management*, 2(1), 20–36. <https://doi.org/10.1108/17465260710720228>

Alok, K., Israel, D.D. (2012). Authentic leadership & Work engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 498-510.

Baumane-Vītolīņa, I., Apsalone, M., Sumilo, E., Jaakson, K. (2017). Ethical behaviour and honesty in post-Soviet business environment. *Baltic Journal of Management*, 12(1), 46–62. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2016-0052>

Beerel, A. (2009). *Leadership and Change Management*. London: SAGE Publications Company.

Bhatnagar, K., Srivastava, K. (2012). Job satisfaction in health-care organizations. *Industrial Psychiatry Journal*, 21(1), 75–78.

Bjerke, B. (2001). *Business Leadership and Culture. National Management Styles in the Global Economy*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227-240.

Clifton, J. (2017). The World's Broken Workplace. *Gallup News*. Retrieved from http://news.gallup.com/opinion/chairman/212045/world-broken-workplace.aspx?g_source=&g_medium=&g_campaign=tiles

Cole, G. A. (1988). *Personnel Management Theory and Practice*. London: D.P. Publications LTD.

Conger, J. (2006). *Leadership*, in N. Nicholson, P. G. Audia, M. M. Pillutla (ed.), *Organizational Behavior*, The Blackwell Encyclopedia of Management, 2nd ed., Blackwell Publishing, 207–212.

Covelli, B. J., Mason, I. (2017). Linking Theory to Practice: Authentic Leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1–10.

Duncan, P., Green, M., Gergen, E., Ecung, W. (2017). Authentic leadership - is it more than emotional intelligence? *Administrative Issues Journal: Education, Practice & Research*, 7(2), 11–22. <https://doi.org/10.5929/2017.7.2.2>

Fusco, T., O Riordan, S., Palmer, S. (2016). Assessing the efficacy of Authentic Leadership group-coaching. *International coaching psychology review*, (2), 118.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic Leadership Theory and Practice : Origins, Effects and Development*. Burlington: Emerald Group Pub.

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. New Haven: Yale University.

Hahm, S.-W. (2018). Roles of Authentic Leadership, Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation on Workers' Creativity in e-business. *Journal of Korean Society for Internet Information*, 19(1), 113–122. <https://doi.org/10.7472/jksii.2018.19.1.113>

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black (1995). *Multivariate Data Analysis, 4th edition*. Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc.

Hassan, A., Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.

Hulin, C. L. (1966). Work and the Nature of Man. *Personnel Psychology*, 19(4), 434.

Jensen, S. M., Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.

Keskmine brutokuupalk oli 2017. aastal 1221 eurot. (2018). Loetud aadressil <https://www.stat.ee/pressiteade-2018-023>

Kirchner, W. K. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management. *Personnel Psychology*, 43(3), 654–657.

Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49, 1266- 1276

Li, Y., Yang, B., Ma, L. (2018). When is task conflict translated into employee creativity? The moderating role of growth need strength. *Journal of Personnel Psychology*, 17(1), 22–32. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000192>

Locke E. A., Henne D. (1986). Work motivation theories. *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester, England: Wiley

Luthans, F., Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development In Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E. Eds.. *Positive organizational scholarship*. Berrett-Koehler Publishers, 241-258.

Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22(3), 326–347.

Matteson, M. T., Ivancevich, J. M. (1989). Theory of Human Motivation. *Management and organizational behaviour classics – 4th edition* (lk 369 – 391). Illinois: BPI Irwin.

Matteson, M. T., Ivancevich, J. M. (1989). That Urge to Achieve. *Management and organizational behaviour classics – 4th edition* (lk 392 – 401). Illinois: BPI Irwin.

Neider, L. L., Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *Leadership quarterly*, 22(6), 1146–1164. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.09.008

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice 4th edition*. London, SAGE Publications

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Michigan: SAGE Publications, Inc.

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23, 502-516.

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Shuffler, M. L., Burke, C. S., Kramer, W. S., Salas, E. (2013). Leading teams: past, present and future perspectives. *The Oxford Handbook of Leadership*, pp 144-166. New York: Oxford University Press.

Singh, S., Sharma, N. R. (2018). Self-regulation as a correlate of psychological well-being. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 9(3), 441–444.

Spector P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage

Suur osa töötajast lepiks väiksema palgaga, kui ülemus kinga saaks. (30.10.2017). *Postimees*. Loetud aadressil <https://majandus24.postimees.ee/4292799/suur-osa-tootajast-lepiks-vaiksema-palgaga-kui-ulemus-kinga-saaks>

Vadi, M. (toim). (2003). *Organisational Culture in Estonia: Manifestations and Consequences*. Tartu: Tartu University Press.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, Vol. 34(1), 89–126.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., Okey, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.

Werner A. (2001) *Motivation in human resources management*. Cape Town: Oxford University Press, 587.

Wooley, L., Caza, A., Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(4), 438-448

Lisa 1. Lõputöös kasutatud autentse eestvedamise ja motivatsiooni küsimustik

Tere!

Minu nimi on Eva-Johanna Võik ja olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži ettevõtluse ja projektijuhtimise eriala kolmanda kursuse üliõpilane ja uurin oma lõputöös Tartu kesklinna toidlustusasutuste juhtide autentsete eestvedamisoskuste seost personali motiveeritusega. Palun Teil vastata kõikidele küsimustele ausalt – sellest võib Teie ettevõttele palju abi olla! Küsimustiku esimeses pooles palun vastata oma otsese juhi kohta ja teises osas enda töömotivatsiooni kohta käivatele väidetele. Küsimustik on anonüümne ja selle täitmine võtab umbes 10 minutit. Aitäh!

TOITLUSTUSASUTUS, KUS TÖÖTAN: _____

MINU OTSESE JUHI NIMI: _____

MINU SUGU: N M

MINU VANUS: _____

Palun määrake, mil määral nõustute allolevate väidetega.

(0 = üldse mitte; 1 = peaaegu üldse mitte; 2 = vahetevahel; 3 = päris sageli; 4 = pea alati)

Minu otsene juht ...

1. ... lähtub otsustamisel isiklikest väärtushinnangutest
0 1 2 3 4
2. ... ütleb välja täpselt selle, mida ta mõtleb
0 1 2 3 4
3. ... teab, milline on tema mõju teistele inimestele
0 1 2 3 4
4. ... käitumine peegeldab selgelt tema tõekspidamisi
0 1 2 3 4

5. ... tunnistab tehtud vigu
0 1 2 3 4
6. ... oskab õigesti hinnata seda, kuidas teised tema võimeid tajuvad
0 1 2 3 4
7. ... väljendab selgelt oma ideid ja mõtteid
0 1 2 3 4
8. ... julgustab mind asuma seisukohale, mis on kooskõlas minu põhiväärtustega
0 1 2 3 4
9. ... paneb ennast alati teiste inimeste olukorda ja vaatab asju nende perspektiivist
0 1 2 3 4
10. ... on kogu aeg teistele eeskujuks
0 1 2 3 4
11. ... usub, et tema roll liidrina hõlmab ka eetilist (moraalset) vastutust teiste eest
0 1 2 3 4
12. ... palub avaldada teistel oma arvamust isegi siis, kui see ei kattu tema seisukohtade ja veendumustega
0 1 2 3 4
13. ... jääb eetiliselt vankumatuks ka lahkavamuste korral
0 1 2 3 4
14. ... teab, millal on õige aeg hinnata ümber oma seisukohad olulistes küsimustes
0 1 2 3 4
15. ... julgustab igaühte avaldama oma arvamust
0 1 2 3 4
16. ... säilitab avatud suhtumise ka keerulistes olukordades
0 1 2 3 4
17. ... ei allu survele teha asju, mis on vastuolus tema tõekspidamisega
0 1 2 3 4
18. ... näeb kõiges selles, mis temaga juhtub, võimalust ennast veelgi rohkem (paremini) tundma õppida
0 1 2 3 4
19. ... ütleb mulle välja karmi tõe
0 1 2 3 4

20. ... analüüsib enne otsuste vastuvõtmist kogu olemasolevat infot
0 1 2 3 4
21. ... soovib saada teistelt tagasisidet, et muuta oma suhteid teistega paremaks
0 1 2 3 4
22. ... lähtub oma tegevustes sisemistest moraalsetest tõekspidamistest
0 1 2 3 4
23. ... näitab välja, et on teadlik oma tugevustest ja nõrkustest
0 1 2 3 4
24. ... näitab üles enesedistsipliini
0 1 2 3 4
25. ... ei tee oma põhiväärtuste osas järeleandmisi
0 1 2 3 4
26. ... on teadlik, millist mõju avaldavad tema meeleolu ja tegevused teistele inimestele
0 1 2 3 4
27. ... arutleb teiste inimestega keerulistel eetilistel teemadel
0 1 2 3 4
28. ... kuulab enne järelduste tegemist hoolikalt ära erinevad seisukohad
0 1 2 3 4
29. ... jagab teistega informatsiooni avatult
0 1 2 3 4
30. ... langetab raskeid otsuseid, mis põhinevad eetilise (moraalse) käitumise kõrgetel standarditel
0 1 2 3 4
31. ... näitab välja, et ta mõistab, kuidas mingid tegevused mõjutavad teisi
0 1 2 3 4
32. ... julgustab ka vastupidiseid seisukohti välja ütlema
0 1 2 3 4
33. ... teeb otsuseid, mis vastavad tema põhiväärtustele
0 1 2 3 4
34. ... on teadlik oma tunnetest, tõekspidamistest ja motiividest
0 1 2 3 4

35. ... ei kannata meeleolukõikumiste all

0 1 2 3 4

36. ... näitab välja enda ehedaid emotsioone

0 1 2 3 4

37. ... hoiab oma ego kontrolli all

0 1 2 3 4

38. ... on teadlik oma tunnetest ja saab aru, kuidas teda mõjutatakse

0 1 2 3 4

39. ... näeb eetikat pigem aktiivse valikuna kui kompromissina

0 1 2 3 4

Palun kirjelda, kuidas Sulle isiklikult Su töö tundub. Märgi ära, mil määral nõustud allolevate väidetega.

(1 = ei ole üldse nõus; 2 = ei ole nõus; 3 = pigem ei ole nõus; 4 = neutraalne; 5 = olen pigem nõus; 6 = olen nõus; 7 = olen täielikult nõus)

1. Mu arvamus enda kohta tõuseb, kui teen oma tööd hästi

1 2 3 4 5 6 7

2. Ma tunnen tugevat isiklikku rahulolu, kui teen oma tööd hästi

1 2 3 4 5 6 7

3. Ma tunnen end halvasti ja kurvana, kui olen teinud oma tööd halvasti

1 2 3 4 5 6 7

4. Minu tunded ei ole üldiselt seotud sellega, kuidas mul töö läheb

1 2 3 4 5 6 7

Nüüd palun Sul kirjeldada Sinuga samal positsioonil töötavate inimeste arvamust sama töö kohta. On täiesti arusaadav, kui need vastused erinevad Sinu enda antud vastustest. Tihtipeale tunnevadki inimesed sama töökoha kohta erinevaid tundeid. Märgi ära, mil määral nõustud Sa allolevate väidetega.

(1 = ei ole üldse nõus; 2 = ei ole nõus; 3 = pigem ei ole nõus; 4 = neutraalne; 5 = olen pigem nõus; 6 = olen nõus; 7 = olen täielikult nõus)

5. Enamik inimesi töö ajal tunneb tugevat rahulolu iseendaga, kui nad on oma tööd hästi teinud

1 2 3 4 5 6 7

6. Enamik inimesi tööl tunneb end halvasti ja kurvana, kui nad on oma tööd halvasti teinud

1 2 3 4 5 6 7

Nüüd palun kirjelda, kui võrd rahul oled Sa järgnevalt väljatoodud tööalaste aspektidega.

(1 = ei ole üldse rahul; 2 = ei ole rahul; 3 = pigem ei ole rahul; 4 = neutraalne; 5 = pigem rahul; 6 = olen rahul; 7 = olen väga rahul)

7. Olen rahul enda isikliku arenguga, mille saan oma tööd tehes

1 2 3 4 5 6 7

8. Tunnen, et mu töösse antud panusest on kasu

1 2 3 4 5 6 7

9. Olen rahul iseseisva mõtlemise ja tegevuse mahuga, mida saan tööd tehes

1 2 3 4 5 6 7

10. Olen rahul tööl olevate väljakutsete mahuga

1 2 3 4 5 6 7

11. Olen rahul inimestega, kellega ma koos töötan ja tööl olles suhtlen

1 2 3 4 5 6 7

12. Olen rahul võimalusega töö juures tutvuda uute inimestega

1 2 3 4 5 6 7

13. Olen rahul võimalusega tööl olles teisi aidata

1 2 3 4 5 6 7

14. Olen rahul austuse ja õiglase kohtlemisega, mille saan oma otseselt ülemuselt

1 2 3 4 5 6 7

15. Olen rahul toetuse ja nõuannete hulgaga, mille saan oma otseselt ülemuselt

1 2 3 4 5 6 7

16. Olen rahul üldise juhtimiskvaliteediga tööl

1 2 3 4 5 6 7

SUMMARY

THE LEADER'S AUTHENTIC LEADERSHIP SKILLS' RELATEDNESS TO WORKERS MOTIVATION IN RESTAURANTS IN TARTU CITY CENTRE

Eva-Johanna Võik

There is a lot of dissatisfaction towards leadership. Only 15% of world's full-time workers are pleased with their leaders. 77% of Americans agree, there's a crisis of trust in management. In Estonia more than half of workers are not pleased with their leaders, one third of all workers and over 40% of workers in restaurant industry are willing to earn less, if their leader changes. The author wanted to find out how leader's authentic leadership qualities are connected to the motivation of the followers. For that, author set these goals:

1. To systemise and analyse authentic leadership through scientific literature, give an overview of studies already made and describe the measuring process.
2. Give an overview of motivation theories, including work motivation and measuring process.
3. Describe the sample of the study, collecting and analysing method.
4. Measure the level of authentic leadership and followers' motivation.
5. Bring out the relation between authentic leadership and followers' motivation and give advice to the leaders.

Authentic leadership is one of the newest leadership directions. It is about being true-self, honest, sincere and transparent. Authentic leadership has four dimensions: self-awareness, self-regulation, balanced processing and relational transparency. Self-awareness is about knowing your worth, identity, emotions, drives and accepting yourself the way you really are. It is about how the person sees and thinks about the world around him/her and his/her place in it. Self-regulation describes the internal moral perspectives – the standards and values. It is a process where the person's moral

perspective does not let the person make a decision contrary to the values. Balanced processing is about making decisions – the person should hear out the opinions and ideas of all sides before making a decision. Relational transparency is a natural, open and honest way of communication. It is also about inspiring others to do the same.

Motivation is an inner state, an emotion, willingness, attitude, power, process, readiness to do something to reach the goal. There are many motivation theories, but the main ones are Maslow's pyramid and Herzberg's two factor theory. Motivation can be divided into two groups: internal and external. Internal motivation describes person's own will, because the activity is enjoyable and interesting. External motivation is about the price, money, appreciation that a person gets for doing this activity. External motivation can also be to avoid punishment. One main environment to study motivation is work. The higher the work motivation, the more positive results the work has. To be motivated at work, a person needs possibilities to develop and grow, have an interesting job, good relations with coworkers, be satisfied with the leadership and earn fair amount of money. The company can support workers' motivation with creating a good and safe working environment.

The study was carried out in 14 restaurants in the city centre of Tartu. To find most homogenous answers, author chose leaders who have at least 5 followers and companies that have table service. Study was carried out in Tartu because there are enough restaurants that match the criteria and do not have strong seasonality and subcultures like in other two cities in Estonia: Tallinn and Pärnu. 15 leaders out of matching 23 participated. Author used two surveys to get the results: Authentic Leadership Questionnaire and Job Diagnostic Survey. 78 waiters answered both questionnaires. Authentic Leadership part was answered about their leader and Job Diagnostic Survey was answered about themselves. After getting the answers, author analysed the results of 8 factors by finding the averages and standard deviations, checking the reliability with Cronbach α , finding different groups with Kruskal Wallis Test and finding connections with Spearman's Correlation Analysis. These 8 factors were 4 authentic leadership factors (self-awareness, self-regulation, relational transparency and balanced processing) and 4 motivation factors (internal motivation, possibilities to develop, social environment and satisfaction with leadership).

Author found 3 different groups. The first group had three weak factors in Authentic Leadership and that concluded in dissatisfaction with leadership or low internal motivation. The other group had one weak authentic leadership factor but that did not reduce the workers' motivation. The last group had good authentic leadership skills and all 8 factors had good results. This means, that if the leader is authentic, the workers are more motivated. If the leader is not so skilled in one of the authentic leadership factors, it does not influence the motivation. But if three of the authentic leadership factors are weak, it results in lower motivation. The weakest results of these 8 factors were with relational transparency, balanced processing and self-awareness. This could come from Estonia's long history in Soviet Union, where expressing your opinion or sharing information openly was not common or could have resulted in punishment.

This study could be used as an example for other studies to find out the situation with authentic leadership and motivation in other cities or industries. This study had only 15 leaders included, which is why we can not generalise these results to whole Estonia.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Eva-Johanna Võik,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Tartu kesklinna toitlustusasutuste keskastmejuhtide autentsete eestvedamisoskuste seos personali motiveeritusega”, mille juhendaja on Kurmet Kivipõld,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 16.05.2018